

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MSA, a. s.

Employee Education and Development System Analysis in MSA, a. s. Company

Student: Lenka Křížová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Horváthová Petra, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Křížová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MSA, a. s.**
Employee Education and Development System Analysis in MSA, a. s. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti MSA, a.s.
4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha:

Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

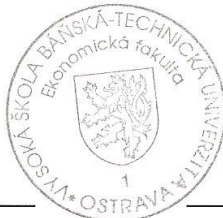
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

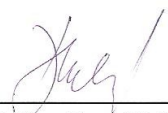
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci vyjma příloh č. 1, č. 2, č. 3, č. 4 a č. 5, které jsem převzala z uvedených zdrojů, vypracovala samostatně.

V Ostravě 9. 5. 2014



Lenka Křížová

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D., za odborné vedení po celou dobu zpracování mé bakalářské práce v dané problematice a za pomoc a čas při její tvorbě. Dále bych chtěla poděkovat personálnímu referentovi společnosti za čas, materiály a poskytnuté informace, bez nichž by tato práce nebyla vypracována.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	6
2.1 Lidský potenciál firmy	6
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	6
2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	8
2.3.1 Důvody pro vzdělávání a rozvoj	8
2.3.2 Složky procesu učení.....	8
2.3.3 Subjekty v procesu vzdělávání	9
2.3.4 Vztah vzdělávání zaměstnanců k jiným personálním činnostem	9
2.3.5 Úloha vedoucích zaměstnanců a úloha personálního útvaru	10
2.4 Učení probíhající v organizaci	10
2.5 Učí se organizace.....	11
2.6 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	11
2.6.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání	12
2.6.2 Plánování vzdělávání.....	13
2.6.3 Realizace	15
2.6.4 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	16
2.7 Metody vzdělávání a rozvoje	16
2.7.1 Metody na pracovišti (on the job)	17
2.7.2 Metody mimo pracoviště (off the job)	18
3 Charakteristika společnosti MSA, a.s.	22
3. 1 Historie	23
3.2 Člen skupiny RIMERA group.....	23
3.3 Organizační struktura	24
3.3.1 Personální útvar.....	24
4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	27

4.1 Současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s.	27
4.2 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání	28
4.3 Plánování vzdělávání.....	28
4.4 Realizace procesu	29
4.4.1 Evidence vzdělávání.....	29
4.4.2 Jednotlivé vzdělávací programy pro rok 2014	30
4.4.3 Metody vzdělávání	31
4.5 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	32
4.6 Operační program lidské zdroje a zaměstnanost.....	32
4.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření	32
4.7.1 Vyhodnocení dotazníků.....	33
5 Návrhy a doporučení	48
6 Závěr.....	52
Seznam použité literatury.....	53
Seznam zkratk	55
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů prošlo určitým historickým vývojem. V současnosti se zvyšuje význam všech zaměstnanců v úspěšném plnění organizačních cílů. S tím ruku v ruce souvisí i jejich rozvoj a vzdělávání. Tyto činnosti mají význam nejen pro organizaci v podobě růstu efektivnosti, větší konkurenceschopnosti a celkové image firmy, ale také pro jednotlivce v růstu jejich schopností, zaměstnatelnosti a lepší spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci. Mnoho firem si tuto skutečnost uvědomuje a investuje finanční prostředky do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a zkvalitnění jejich znalostí a dovedností. Práci jsem aplikovala ve společnosti MSA, a.s., která se zabývá výrobou průmyslových armatur. V současnosti je součástí skupiny RIMERA-GROUP a řadí se mezi přední světové vývozce těchto výrobků. Proto je zde vzdělávání a rozvoj zaměstnanců určitě na místě, aby si svou pozici na trhu udržela.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě MSA, a. s. Na základě zhodnocení výsledků analýzy navrhnout možná doporučení a změny, která by měla vést ke zlepšení a zkvalitnění procesu vzdělávání v dané organizaci.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř částí. V první jsou teoretická východiska. V druhé části je představena firma MSA, a.s. Následující kapitola se věnuje analýze systému a vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Poslední, čtvrtá část zahrnuje návrhy a doporučení, která by měla vést ke zkvalitnění procesu vzdělávání.

Informace k teoretické části práce jsou čerpány z odborné literatury. Metodou zpracování praktické části je strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou a vedoucím vzdělávání ve zvolené společnosti, dále také interní materiály firmy a anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje popis problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Poznatky sou čerpány z odborné literatury, české i zahraniční, jejíž odkazy jsou uvedeny v závěru práce.

2.1 Lidský potenciál firmy

V současném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech, zda je firma úspěšná či nikoli. Jedním z nejdůležitějších a také často opomíjeným faktorem jsou lidé – zaměstnanci společnosti. Dnes se na pracovní sílu pohlíží jako na jedinečný zdroj úspěšnosti firmy a její přidané hodnoty. Lidé jsou také faktorem potřebným k plnění cílů organizace. Personál, jako faktor podnikání, se dnes označuje jako **lidský zdroj**. V této souvislosti se setkáváme také s **lidským** nebo **sociálním potenciálem** organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Lidský zdroj jsou zaměstnanci společnosti. Jsou to lidé, kteří se mohou seberealizovat v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lidský potenciál (z lat. *potentia* znamenající sílu, moc nebo také schopnost či zdatnost) si můžeme představit jako způsobilost zaměstnanců plnit cíle organizace a rozvíjení svých způsobilostí ke zvládání náročnějších úkolů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.2 Řízení lidských zdrojů

ŘLZ zdrojů můžeme definovat jako určitý strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení zaměstnanců v organizaci, kteří přispívají k dosažení cílů organizace a to jak individuálně tak kolektivně (Armstrong, 2007).

ŘLZ je skutečná řídicí činnost, která si uvědomuje význam člověka, jeho pracovní sílu jako faktor výroby a vnímá ho jako určitý motor v činnosti organizace.

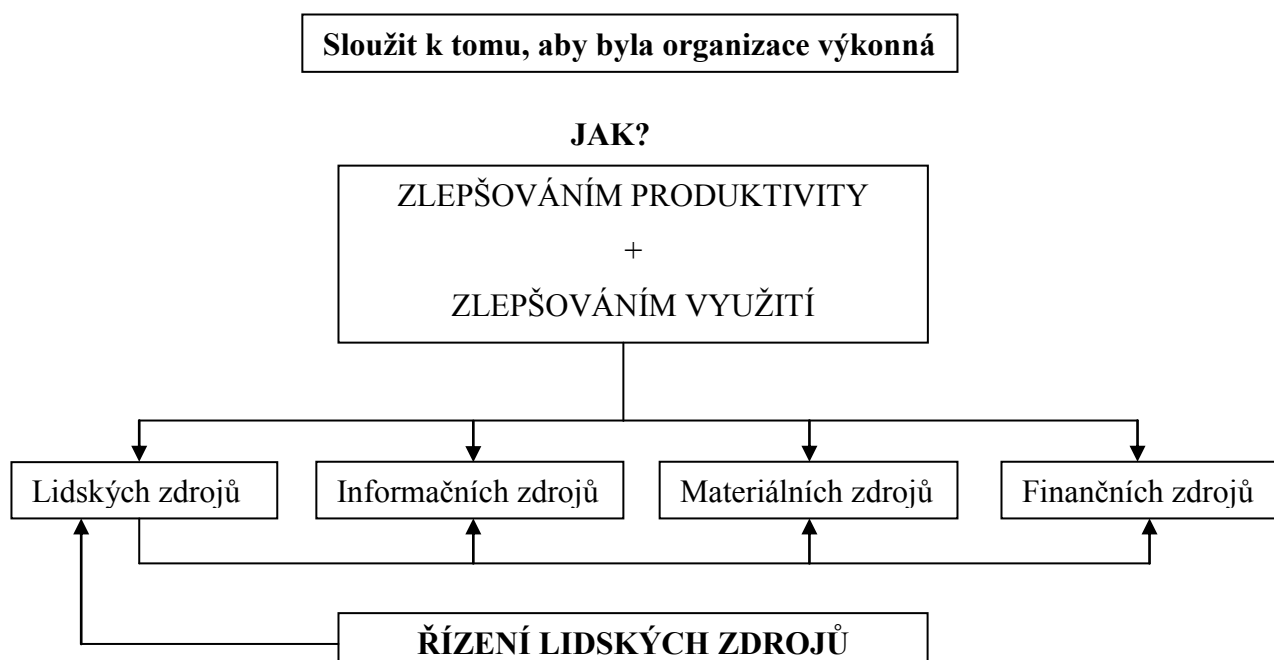
Zaměřuje se na dlouhodobé řízení. Orientuje se na samotné lidi, jejich sociální rozvoj a způsob života, životní prostředí, legislativu a na další vnější faktory ovlivňující pracovní sílu v organizaci. Personální práce se stává součástí všech vedoucích zaměstnanců, není jen záležitostí personálního útvaru. Vedoucí zaměstnanci, kteří mají ke svým podřízeným bližší vztah než personální útvar, tak dostávají stále více pravomocí v této oblasti řízení. ŘLZ se orientuje na samotné zaměstnance a jejich spokojenost a na vytváření zdravých pracovních vztahů a organizační kultury. Řízení se zaměřuje na samotné motivování svých zaměstnanců

a také na vytvoření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele a zvyšování samotné atraktivity organizace na této pozici, viz obr. 2.1.

Vše výše zmíněné se může shrnout do několika **hlavních úkolů ŘLZ**, kterými jsou:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivu,
- zvýšení připravenosti na změny.

Obr. 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 17. ISBN 978-80-7261-168-3.

Úkoly ŘLZ mohou být shrnuty v několika **personálních činnostech**. Nejčastěji je to vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování, zařazování zaměstnanců, ukončování pracovního poměru, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání (Koubek, 2007).

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V současné moderní společnosti musí člověk své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby mohl pracovat a byl zaměstnatelný. Proto se vzdělávání stává celoživotním procesem. Zaměstnanci jsou díky vzdělávání flexibilnější a připravenější na změny. Rozvoj a vzdělávání se tak stává důležitým úkolem personální práce.

Pro současný charakter práce v organizacích nestačí jen **tradiční způsob vzdělávání** (zácvik, doškolování, přeškolování), jde také o **rozvojové aktivity**, které jsou zaměřené na rozvoj znalostí a dovedností, které jsou nad rámec zastávaného pracovního místa. Tyto rozvojové aktivity formulují potřebnou flexibilitu a připravenost zaměstnanců na změny.

2.3.1 Důvody pro vzdělávání a rozvoj

Nejdůležitější důvody proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji jsou bezpochyby **nové technologie a poznatky**, které se objevují stále častěji, takže stávající znalosti a dovednosti lidí zastarávají. Postupem času se **mění i potřeby lidí**, na které musí společnost rychle reagovat, zvyšuje se **proměnlivost podnikatelského prostředí** a je zapotřebí pružná reakce a přizpůsobení se organizace na tyto změny. Organizace při své práci používají **informační technologie**, které v současné době zažívají obrovský rozvoj. Kvůli **globalizaci** hospodářských aktivit je nezbytné podnikat, pohybovat se a komunikovat v internacionálním prostředí. Mění se také **hodnotová orientace lidí**. Ta se projevuje ve zvýšené potřebě vzdělávat se. A v neposlední řadě dobrá péče o zaměstnance vytváří **dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace**, usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců (Koubek, 2007).

2.3.2 Složky procesu učení

Mezi základní složky učení patří **učení (se)**, **rozvoj** a **vzdělávání**. Tyto tři složky se navzájem prolínají a občas dochází i k záměně jednotlivých pojmů. Proto je důležité si jednotlivé pojmy vysvětlit a objasnit.

Učení (se) zahrnuje nové vědění (znalosti) i nové konání (chování). Učit se můžeme organizovaně ale i tak, aniž bychom o tom věděli, např. interakcí mezi spolupracovníky. Tento pojem v sobě zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání

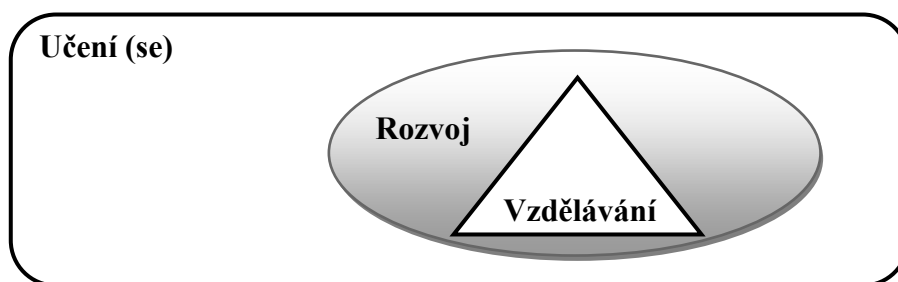
Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení. Obsahuje záměr, který je podstatou ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

Tyto dvě složky se navzájem prolínají.

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se). Jedná se o organizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec, jsou ohraničené. Při jeho koncipování ve firmě postupujeme systematicky.

Z obrázku 2.2 je zřejmé, že se učíme i tehdy, když se nevzděláváme. Učíme se také nežádoucím věcem, které nemůžeme považovat za rozvoj. Rozvoj v sobě zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně, nemusí jít o vzdělávání (Hroník, 2007).

Obr. 2.2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.3.3 Subjekty v procesu vzdělávání

Vrcholový management by měl vzdělávání a rozvoj podporovat a zajistit integraci vzdělávání a rozvoje s nástroji personálního řízení.

Bezprostřední nadřízený stanovuje potřeby vzdělávání a rozvoje. Měli by sami být mentory nebo kouči a také by měli rozvíjet své vlastní kompetence.

Personální útvar proces plánuje, organizuje a koordinuje. Vyhodnocuje výsledky a sleduje samotný průběh.

Pracovníci by měli projevovat své názory a připomínky k metodám vzdělávání (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.3.4 Vztah vzdělávání zaměstnanců k jiným personálními činnostem

Protože vzdělávání a rozvoj patří k nejdůležitějším personálními činnostem, má silné vazby na většinu dalších jejích činností.

Vzdělávání a rozvoj vytváří oboustranný vztah s **vytvářením a analýzou pracovních míst**, kdy se na jedné straně rozpoznávají potřeby vzdělávání, na druhé straně se zase vytvářejí pracovní role. Vzdělávání usnadňuje řešení problémů spojených s **personálními**

plánováním, jako například pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů, plánování získávání zaměstnanců apod. Vzdělávací programy také mohou pomoci organizaci při **získávání zaměstnanců**. Společnosti, ve kterých takové programy existují, jsou atraktivnější a konkurenceschopnější než společnosti, kde takové programy nejsou. Vzdělávání také usnadňuje **výběr zaměstnanců** nebo jejich samotné **hodnocení**. Důležité je také provázání s **odměňováním zaměstnanců**. Vyšší kvalifikace může vést k vyšším výdělkům. Potencionál jednotlivých pracovníků ulehčuje **proces rozmisťování**. Kvalitní vzdělávací procesy se odrážejí také v **mezilidských vztazích na pracovišti**, hlavně v dobrých vztazích s odbory (Koubek, 2007).

2.3.5 Úloha vedoucích zaměstnanců a úloha personálního útvaru

Pro vzdělávání a rozvoj je typická úzká spolupráce mezi vedoucími zaměstnanci a personálním útvarem.

Vedoucí zaměstnanci soustavně sledují pracovní výkon a chování svých podřízených. Vedoucí zaměstnanci rozhodují o tom, kdo a v čem má být vzděláván, kdy vzdělávání proběhne a jaká metoda je vhodná. Leží na nich i odpovědnost za samotný průběh a obsah vzdělávání. Jsou také nejdůležitější zdroje informací, potřebných pro vyhodnocování realizovaného vzdělávání.

Personální útvar, nebo také samostatný útvar vzdělávání zaměstnanců, navrhuje politiku vzdělávání, zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází vzdělávání, zajišťuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, navrhuje program a rozpočet a plní úkoly související s plánováním vzdělávání. Personální útvar kontroluje průběh vzdělávání, organizuje a vede vyhodnocování výsledků a propojuje vzdělávání zaměstnanců s ostatními personálními činnostmi (Koubek, 2007).

2.4 Učení probíhající v organizaci

Týká se vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které mohou ovlivňovat chování. Dochází k němu uvnitř organizace, kdy si organizace osvojuje různé znalosti, metody a postupy. Je to „proces koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 447).

Učení probíhající v organizaci vytváří intelektuální kapitál, který organizace potřebuje a přispívá k rozvoji firemních schopností založených na zdrojích (Armstrong, 2007).

2.5 Učíci se organizace

Učíci se organizace je založena na myšlence zdokonalování a rozvoje. Tato myšlenka se promítá i ve strategii a v kultuře organizace. Ta vzdělání nejen podporuje, ale bývá označována přímo jako „kultura vzdělávání“ (Tureckiová, 2004, s. 108). Podnik je tak místem, kde zaměstnanci postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků. Lidé se v takové organizaci učí, jak se učit spolu s ostatními. Zaměstnanci tak mohou lépe rozvinout své schopnosti, potenciál a snaží se jak o vlastní rozvoj, tak o rozvoj ostatních členů organizace (Tureckiová, 2004). Management vytváří prostředí, v němž se mohou zaměstnanci soustavně učit. Organizace se snaží zajistit učení ze zkušeností, vytváří programy pro zlepšování, rychle přenáší znalosti do všech částí organizace a poskytuje zdravé prostředí pro přirozené učení se (Armstrong, 2007).

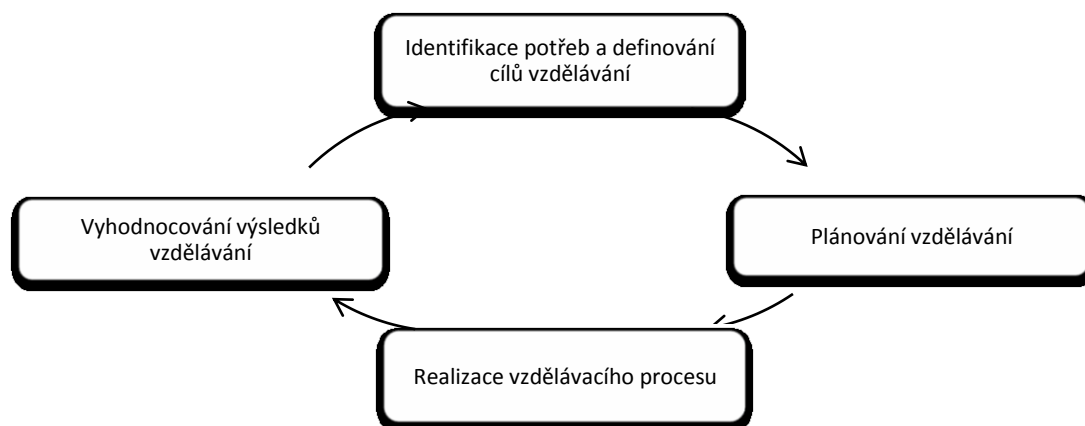
2.6 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Nejefektivněji v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se jeví systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, jak můžeme vidět na obr. 2.3.

Proces vzdělávání je dlouhodobý proces, který se skládá ze čtyř základních kroků nebo fází. Jde o:

- identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizaci,
- hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Obr. 2.3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 84. ISBN 978-80-247-3651-8.

2.6.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Při identifikaci potřeb vzdělávání je nutno vzít v úvahu podnikovou kulturu, jeho strategie, vize, cíle, poslání a také strategii a politiku řízení a rozvoje lidských zdrojů (Vodák, Kucharčíková 2007). Musí se definovat účel vzdělávacích aktivit a to je možné pouze tehdy, pokud se identifikují a analyzují potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců (Armstrong, 2007).

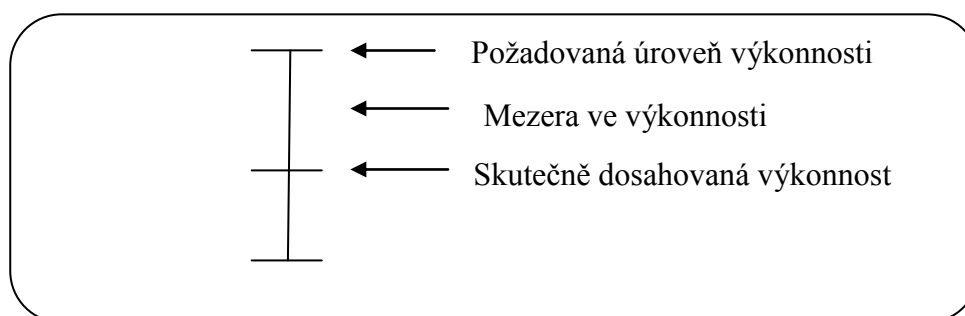
Kvalifikace a vzdělávání není bohužel možno měřit. Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje je z toho důvodu založena jen na odhadech a aproximativních postupech. Na každé pracovní místo jsou kladeny určité požadavky. Jednoduchá práce nevyžaduje speciální znalosti na rozdíl od práce složitější. To se také odráží v jednotlivých potřebách vzdělávání (Koubek, 2007).

Úkolem manažera je promyslet **cíl vzdělávání**, toho, čemu se účastníci mají naučit a co by po dokončení vzdělávacího programu měli umět. Určit cíle vzdělávání je složité, je ale důležité je specifikovat. Umožňuje konkretizovat obsah vzdělávání, je základ pro stanovení kritérií hodnocení, jsou důležité pro další zlepšování programu a pro jeho analýzu a je podkladem pro určení nároků na školitele (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). **Výsledkem** tohoto procesu je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců, návrh vzdělávacího

programu, návrhy na řešení jiných problémů. Jde vlastně o určení, kdo a proč potřebuje vzdělání.

Při samotné identifikaci potřeb vzdělávání musíme porovnávat dvě úrovně výkonnosti. Je to úroveň standardní, která nám vyjadřuje požadovanou (optimální, plánovanou) výkonnost a současná výkonnost představující existující, reálnou výkonnost. Rozdíl plánované a současné výkonnosti pak označujeme jako **výkonnostní mezeru**, viz obr. 2.4 (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obr. 2.4 Znázornění mezery ve výkonnosti



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 86. ISBN 978-80-247-3651-8.

Analyzuje se širší nebo užší škála údajů, které se získávají z běžného IS organizace nebo ze zvláštního šetření. Jedná se o tři skupiny údajů:

- **údaje týkající se organizace** – jedná se o údaje o struktuře organizace, jejich zdrojích, počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, apod.,
- **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – jsou to popisy pracovních míst, specifikace, informace o stylu vedení, firemní kultuře,
- **údaje o jednotlivých zaměstnancích** – tyto údaje zobrazují postoje a názory zaměstnanců a jejich nadřízených, získáváme je ze záznamů hodnocení zaměstnance, záznamů o vzdělání, výsledků testů apod. (Koubek, 2007).

2.6.2 Plánování vzdělávání

Dalším krokem je vytvoření **vzdělávacího programu**. Může mít podobu programu „šitého na míru“, účast na externích přednáškách, koučování apod. Podle toho jakou formu vzdělávání si zvolíme, se odvíjí také vynaložené náklady. Vzdělávací program je potřeba naplánovat a organizovat (Bláha, Mateciuc, Kaňáková, 2005). Rozdělit ho můžeme do fáze přípravné, realizační a fáze zdokonalování.

Přípravná fáze specifikuje potřeby a stanovuje cíle, které slouží jako měřítko dosahovaných výsledků.

Realizační fáze slouží k učení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Jde o zpracování jednotlivých etap projektu a o jeho vlastní realizaci ve formě úkolů. Stanovují se zde techniky vhodné ke vzdělávání a rozvoji.

V poslední **fázi zdokonalování** se hledají možnosti pro zlepšení celého procesu vzdělávání. Průběžně se zde hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Jde o samotný obsah vzdělávání, měl by být „šitý“ na míru dané organizaci.

Komu? Určuje cílovou skupinu účastníků, zda je vzdělávací program určen pro jednotlivce nebo skupiny, pro jaké povolání. Určuje kritéria výběru účastníků.

Jakým způsobem? Existuje mnoho metod, jakými se dá vzdělávat, proto se musí vybrat ta nejvhodnější.

Kým? Určuje, kdo se o vzdělávání postará. Zda si firma pořídí externího školitele, nebo vzdělávání zabezpečí organizace sama.

Kdy? V jakém termínu se vzdělávání uskuteční.

Kde? Označuje místo konání. Může se konat v organizaci, v pronajatém zařízení, zařízení vzdělávací instituce atd.

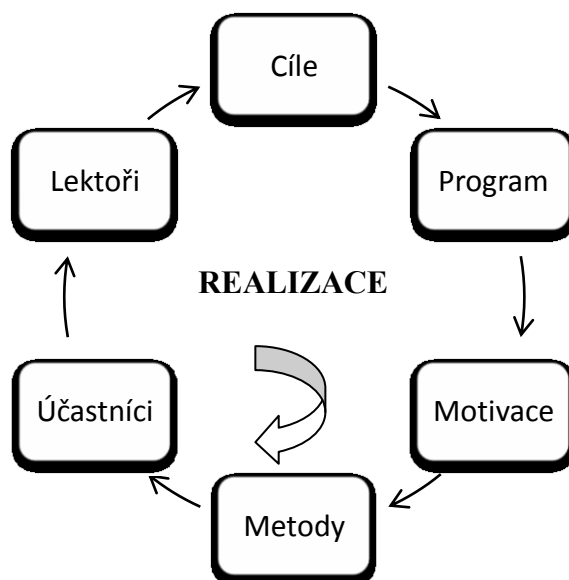
Za jakou cenu, s jakými náklady? Započítáváme veškeré náklady spojené se vzděláním. Jedná se o přímé náklady (materiál, doprava, strava, mzdy,...), ale také o alternativní náklady (pracovní čas účastníků).

Jak se budou hodnotit výsledky? Musí být jasně určeno, kdo bude vzdělávání hodnotit, kdy bude hodnocení probíhat a jakými metodami se bude hodnotit (Koubek, 2007).

2.6.3 Realizace

S realizační fází můžeme začít, pokud jsme úspěšně ukončili fázi plánovací. Realizační část se skládá z několika prvků, které můžeme vidět na obrázku 2.4. Jedná se o cíl, program, motivaci, metody, účastníky a lektory.

Obr. 2.4 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 99. ISBN 978-80-247-3651-8.

Cíle určujeme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Musíme ale rozlišovat pojmy cíl a záměr, které se v praxi často zaměňují. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu vyučovací lekce dělat, zatímco cíl říká, co budou účastníci po skončení vzdělávání umět.

Program vede k tomu, že se účastníci kursu skutečně něčemu naučí. Účastníci se smí vyjádřit k náplni programu, smí říct, co od kurzu očekávají. Na začátku lekce se program může upravit tak, aby vyhovoval všem zúčastněným. Tím jsou odstraněny budoucí možné problémy. Lektori dopřejí dostatečnou časovou rezervu, aby účastníci kursu mohli veškeré informace zopakovat a také by měli poskytnout prostor pro případné dotazy.

Motivace je jedním z nejdůležitějších prvků ve vzdělávacím procesu. Proto je vhodné, aby podnik měl vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Motivační faktor může být například zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, pracovní postup, získání titulu, vyšší platové ohodnocení, možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech apod.

Účastníci patří mezi klíčové prvky vzdělávání. Jsou to ti lidé, kterým je vzdělávání určeno.

Metody vzdělávání jsou řešeny v následující kapitole 2.7.

Lektoři realizují vzdělávání. Významným předpokladem pro úspěšné vzdělávání je osobnostní předpoklad lektora, vysoká sociální inteligence a také schopnost lektora správným způsobem podat dané téma (Vodák, Kucharčíková, 2007).

2.6.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Posledním důležitým krokem v procesu vzdělávání je hodnocení efektu vzdělávání. Toto hodnocení poskytuje podklady pro další řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Přesto tento důležitý krok mnoho firem vynechává.

Pomocí hodnocení zjišťujeme:

- zda realizované vzdělávání splnilo očekávaný cíl, nebo vyřešilo problém,
- silné a slabé stránky vzdělávací akce,
- náklady a přínosy vzdělávací akce,
- kteří zaměstnanci budou mít ze vzdělávání největší užitek.

Kritéria hodnocení by organizace měla stanovit ještě před začátkem vzdělávací akce, ve fázi plánování. Mezi tyto kritéria může patřit jasné zvolení norem pracovního výkonu a standardů, dle kterých se přínosy vzdělávání nejlépe měří. I přesto ale hodnocení efektů vzdělávání může být velice obtížné, stejně tak jako shromáždění informací o výsledcích (Tomšík, Duda, 2011).

2.7 Metody vzdělávání a rozvoje

Výběr metody vzdělávání a rozvoje patří mezi nejdůležitější kroky v oblasti plánování vzdělávání. Neexistuje nejlepší způsob pro výběr vhodné metody. Je velmi důležité, aby vybrané metody odpovídali individuálním potřebám a požadavkům podniku. Při výběru je zapotřebí respektovat určité faktory jako je například věk a počet účastníků, jejich zastávaná profese, motivace, dovednosti atd. (Vodák, Kucharčíková, 2007). Nejlepší výsledky nám poskytne kombinace jednotlivých metod. Vzdělávání je aktivní proces, proto je zapotřebí využívat více aktivních metod, než těch pasivních (Armstrong, 2007).

Metod pro vzdělávání je velká řada a lze je rozdělit na metody prováděné na pracovišti a metody mimo pracoviště.

2.7.1 Metody na pracovišti (on the job)

Tyto metody se provádí přímo na pracovišti, při provozování běžné činnosti. Je vhodná hlavně pro vzdělávání dělníků.

Instruktaž

Jedná se o nejčastěji používanou metodu. Jde o zácvik nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup, který si školený pozorováním nebo napodobováním osvojí. Tato metoda zajišťuje rychlý zácvik a vytváří určitý vztah mezi zaměstnanci. Je vhodná spíše pro jednodušší nebo dílčí pracovní postupy (Koubek, 2007).

Coaching

Je o vztahu trenéra a koučovaného. Jde o rozvíjení zkušeností, schopností koučovaného. Směřuje k tomu, aby koučovaný využil své znalosti a dovednosti ve skutečné situaci a tím využil své stávající dovednosti jiným způsobem, nebo se naučil něco nového. Coaching má zřetelný začátek, střed a konec. Vzdělávaný zaměstnanec se cítí ceněný a podporovaný svým zaměstnavatelem a vytváří se prostor pro individuální rozvoj (Clifford, Thorpe, 2007).

Mentoring

Jde o obdobu coachingu. Vzdělávaný zaměstnanec si sám vybírá mentora, který mu pomáhá a radí. V mentorovi zaměstnanec vidí určitý vzor. Mentor zaměstnance vzdělává, motivuje, radí mu. Tato metoda je hodnocena příznivěji než coaching, existuje zde riziko volby nesprávného mentora (Koubek, 2007).

Counselling

Je jedna z nejnovějších forem vzdělávání. Nadřízený a podřízený nebo vzdělávaný a vzdělavatel se navzájem ovlivňují. V podstatě jde o vzájemné konzultování. V counsellingu projevuje vzdělávaný zaměstnanec svou aktivitu, předkládá vlastní návrhy řešení. Metoda je náročná časově a někteří vedoucí zaměstnanci přijímají tuto metodu s jistou nedůvěrou (Koubek, 2007).

Asistování

Patří mezi tradiční a často používané metody vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávaný zaměstnanec je pomocník zkušenějšího zaměstnance a pomáhá mu s plněním úkolů. Tím se

učí a podílí se na práci stále větší měrou, až je schopný plnit úkoly i samostatně. Asistování je vhodné jak při manuálních zaměstnání, tak u řídicích zaměstnanců a specialistů. Metoda klade důraz na praktickou stránku vzdělávání, avšak vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným návykům (Koubek, 2007).

Pověření úkolem

Jde o rozvinutí předcházející metody asistování, nebo její závěrečnou fázi. Vzdělávaný, jak už napovídá samotný název metody, je pověřen vzdělavatelem splnit určitý úkol. Vzdělávaný má veškeré potřebné vybavení a jeho práce je sledována. Metoda se nejčastěji používá u tvůrčích nebo řídicích pracovních pozic. Tato metoda se snaží o samostatnost při řešení úkolů a o to, aby si zaměstnanec sám vyzkoušel své schopnosti. Jedna z nevýhod této metody je možná chyba či nesplnění úkolu, která může ohrozit důvěru nadřízeného a snížit sebedůvěru vzdělávaného zaměstnance (Koubek, 2007).

Rotace práce

Pro tuto metodu se používá i výraz cross training. Kdy vzdělávaný postupně „rotuje“ a vykonává určité povinnosti v různých částech organizace. Cross training je vhodný pro řídicí zaměstnance nebo pro čerstvé absolventy škol. Zaměstnanec si vytváří díky rotaci nové zkušenosti a schopnosti. Nemusí však být na každém pracovišti úspěšný a to se může negativně odrazit v jeho sebevědomí (Koubek, 2007).

Pracovní porady

Patří mezi neformální metody, u které se účastníci porad seznamují s problémy a informacemi nejen na jejich vlastním pracovišti, ale i celé organizace. Zaměstnanci si mezi sebou vyměňují své názory k problémům a zvyšuje se tak jejich informovanost. Práce v kolektivu může podněcovat k individuální aktivitě a motivaci a k pocitu určité sounáležitosti. Mezi nevýhody patří doba, kdy se porada uskuteční. V pracovní době zkracuje dobu plnění úkolů, při umístění mimo pracovní dobu se setkáváme s neochotou se porady účastnit (Koubek, 2007).

2.7.2 Metody mimo pracoviště (off the job)

Metody používané mimo pracoviště se mohou realizovat ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích, v režimu podobném režimu školnímu, atd. Jde o metody, které se

požívají k hromadnému vzdělávání skupin a orientují se jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností (Koubek, 2007).

Přednáška

Jde o přenos faktů nebo teoretických znalostí. Metoda je nenáročná na vybavení nebo podmínky. Účastníci jen pasivně přijímají informace, není tu žádná zpětná vazba mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (Koubek, 2007).

Přednáška spojená s diskuzí

Můžeme jí nazvat také seminářem. Metoda zprostředkovává znalosti, ale je tu určitá diskuze, při které se účastníci mohou aktivně projevit. Je však důležité zvládnout seminář organizačně a vhodně jej řídit (Koubek, 2007).

Demonstrování

Je názorné vyučování, kdy se znalosti a dovednosti předvádí za pomoci počítačů, тренажёрů, audiovizuální technik, předvádí se pracovní postupy a obsluhy strojů. Dává se důraz na praktické využití znalostí, kdy si účastníci zkouší své dovednosti v bezpečném prostředí bez rizika chyb a škod. Obvykle jsou ale podmínky ve vzdělávacím zařízení rozdílné od skutečného pracoviště (Koubek, 2007).

Případové studie

Oblíbená metoda vzdělávání manažerů a řídicích zaměstnanců. Účastníci vzdělávání se snaží navrhnout řešení na určitý smyšlený nebo skutečný organizační problém. Případové studie pomáhají rozvíjet analytické myšlení, a schopnost nelézt řešení problému. Jde o metodu náročnou na přípravu i na vzdělavatele (Koubek, 2007).

Workshop

Jde o další variantu případové studie někdy nazývanou také skupinové cvičení či group exercise. V tomto případě se problémy řeší v týmu. Účastníci mají možnost podělit se o své nápady, naučí se také pracovat jako tým (Koubek, 2007).

Brainstorming

Skupina účastníků navrhuje možný způsob řešení. Poté následuje diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh. Metoda podporuje kreativní myšlení, přináší nové nápady a nové přístupy k řešení zadaného problému (Koubek, 2007).

Simulace

Je velmi účinná metoda, zaměřená na aktivní účast vzdělávaných a na jejich praxi. Vzdělávání účastníci dostanou scénář a během určité doby činí řadu rozhodnutí. Nejčastěji jde o řešení běžných situací, se kterými se mohou v praxi setkat. Jako všechny předešlé metody, je simulace náročná na přípravu (Koubek, 2007).

Hraní rolí (manažerské hry)

Účastníci na sebe berou určitou roli. Poznávají v ní mezilidské vztahy, střety a vyjednávání. Rozvíjí se tím praktické schopnosti vzdělávaných, jejich sociální role a sociální vlastnosti. Metoda je vhodná spíše pro vedoucí zaměstnance, kteří se učí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce (Koubek, 2007).

Assessment centre

Assessment centre nebo také development centre je moderní a vysoce hodnocená metoda vzdělávání manažerů. Vzdělávání zaměstnanci řeší problémy, které jsou součástí každodenní práce manažerů. Úkoly jsou počítačem náhodně generovány a pak jsou také vyhodnocovány řešení problému. Účastníci si vyzkouší své dovednosti, učí se překonávat stres, komunikovat s lidmi, řešit úkoly a jiné (Koubek, 2007).

Outdoor training

Tento pojem můžeme vysvětlit jako učení se hrou nebo pohybovými aktivitami. Tato efektivní metoda se stále více používá ke vzdělávání manažerů. Ti plní hry nebo různé akce, které jsou spojené s výkonem určité pohybové aktivity. Manažeři hledají optimální řešení zadaného úkolu, koordinují činnost, snaží se zlepšit v komunikaci se svými spolupracovníky a plní mnoho dalších úkolů. Vzdělávání se může konat venku, v tělocvičně, v upravené učebně nebo i ve zvlášť vybudovaných areálech. Jde o propojení hry a sportu a přitom sem zdokonalují schopnosti manažerů. Musí se ale překonat určitá neochota k pohybovým

aktivitám a s hraním si. Někdy je však program fyzicky dost náročný, proto nemusí být vhodný pro starší osoby, ženy nebo osoby se zdravotními problémy (Koubek, 2007).

E-learning

Jde o moderní metodu, která je stále více používaná. Pro učení se používá počítač, který usnadňuje učení pomocí grafů, obrázku apod. V e-learningu se nacházejí různá cvičení a testy. Metoda se může použít jak k individuálnímu, tak ke kolektivnímu vzdělávání. Lze ji přizpůsobit individuálním potřebám, umožňuje zpětnou vazbu, je časově efektivní. Programy jsou drahé a většinou „šité na míru“ dané organizaci (Koubek, 2007).

Shrnutí teoretické části

Úvod této práce definuje lidský potenciál firmy a vysvětluje, proč je důležité, aby se společnosti o své zaměstnance staraly. Vysvětluje také důležitost procesu vzdělávání a rozvoje a jeho výhody. Dále jsou uvedeny také subjekty, které se podílejí na vzdělávání a také propojení jednotlivých personálních činností do systému vzdělávání a rozvoje. Další část se věnuje samotnému cyklu vzdělávání. Tyto kapitoly se zabývají identifikací potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizací procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. Závěr je věnován jednotlivým metodám používaných k realizaci vzdělávacích aktivit. Jde o metody on the job a off the job.

3 Charakteristika společnosti MSA, a.s.

MSA, a.s.

Hlučínská 641

747 22 Dolní Benešov

IČO: 45192278



Zdroj: MSA, 2013

Společnost MSA, a.s. se řadí k předním světovým vývozcům průmyslových armatur. Jeho silná pozice vychází z dlouhodobé tradice výroby armatur, ze zkušeností a dovedností zaměstnanců a jejich schopností, které jim umožňují vyrábět kvalitní armatury.

Společnost MSA, a.s. neustále rozšiřuje své portfolio atestů a certifikací podle mezinárodně uznávaných standardů, které jí umožňují přístup na trhy průmyslových armatur po celém světě. Mezi hlavní výrobní program společnosti patří kulové kohouty, šoupátka, klapky a ventily, které jsou vyráběny dle norem ČSN, API, ANSI, DIN, a GOST a dále speciální armatury určené především pro aplikace v oblasti jaderné energetiky. Ukázka výrobků je v příloze č. 1.

Armatury jsou určené pro odvětví přepravy a zpracování ropy, přepravy, distribuce a zpracování plynu, jaderné i klasické energetiky, teplárenství a tepelných sítí, vodárenství. (MSA, 2013)

S cílem poskytovat komplexní servisní služby po celou dobu životnosti armatur a zajistit tak nejvyšší spokojenost zákazníků, poskytuje oddělení servisu armatur záruční i pozáruční servis armatur (MSA, 2013).

Společnost obchoduje se Španělskem, Holandskem, Německem, Rumunskem, Maďarskem, Slovenskem a Rakouskem. V zámoří patří mezi významné zákazníky Saúdská Arábie, Uzbekistán, Čína a Indonésie. Své zastoupení má i na ruském trhu (Interní materiály společnosti MSA, a.s.).

3. 1 Historie

Společnost má dlouhou a výjimečnou historii. Počátek vlastní historie společnosti spadá až do roku 1890, kdy Jan Holuscha založil firmu, na jejíchž základech vyrostla dnešní společnost MSA, a.s.

- 1890 - založení firmy Holuscha - závodu na zpracování dřeva
- 1910 - rozšíření o kovárnu a slévárnu
- 1915 - zavedení zámečnické výroby
- 1920 - výstavba strojírny, počátek výroby parních čerpadel pro doly
- 1923 - zavedení výroby radiátorů, etážových kamen, kotlů
- 1939 - převedení výroby na válečný program
- 1947 - zahájení výroby průmyslových armatur
- 1955 - zprovoznění nových výrobních prostor
- 1975 - zahájení výroby armatur pro jadernou energetiku
- 1979 - začlenění do koncernu SIGMA se sídlem v Olomouci
- 1983 - počátek výroby průmyslových čerpadel
- 1992 - privatizace státního podniku, vznik MSA, a.s. Dolní Benešov
- 1995 - certifikace dle norem API a ISO 9001
- 2000 - ukončení výroby průmyslových čerpadel
- 2006 - společnost MSA, a.s. se stala členem skupiny ČTPZ
- 2007 - vznik skupiny RIMERA-GROUP (MSA, 2013).

3.2 Člen skupiny RIMERA group

Společnost MSA, a.s. je plnohodnotný hráč a partner skupiny RIMERA, pro kterou zajišťuje výrobu průmyslových armatur do jednotlivých projektů.

Skupina RIMERA byla vytvořena pro řízení aktivit v oblasti výroby a služeb v energetice. Cílem je poskytovat integrovaná komplexní řešení pro ropný průmysl. Společnosti řízené touto skupinou jsou seskupeny do čtyř odvětví. Jsou to výroba průmyslových armatur a příslušenství, výroba zařízení pro těžbu ropných polí, údržbu a servis zařízení pro práci na ropných polích a průzkum geofyzikálních podmínek pro těžbu ropy. (MSA, 2013)

3.3 Organizační struktura

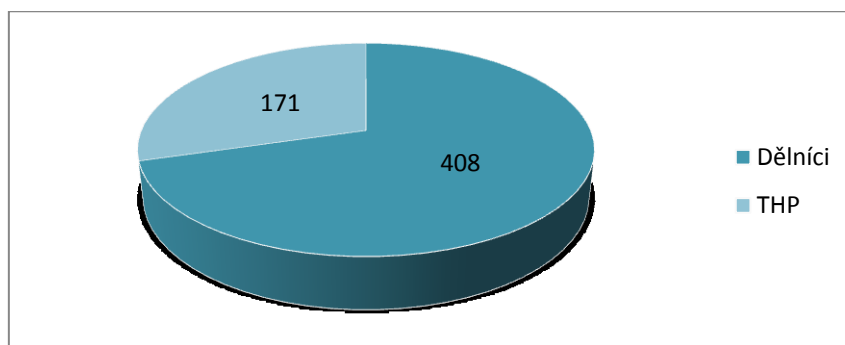
Mezi nejvyšší orgány společnosti patří valná hromada, dozorčí rada složená ze tří členů, představenstvo skládající se ze dvou členů a generální ředitel. Schéma je uvedeno v příloze č. 2.

3.3.1 Personální útvar

Ve společnosti je také úsek lidských zdrojů, který se stará o své zaměstnance. Firma má svou sociální politiku, kdy se snaží vytvářet optimální zdravotně a hygienicky vyhovující pracovní podmínky, zdravotnické a rehabilitační služby v areálu podniku. Organizace také přispívá na stravování a penzijní připojištění zaměstnanců.

Organizace zaměstnává celkem 579 zaměstnanců, z toho je 408 dělníků a 171 THP, jak lze vidět na grafu 3.1. Společnost je zaměřena na strojírenskou činnost, je proto jasné, že skoro tři čtvrtiny zaměstnanců tvoří dělníci.

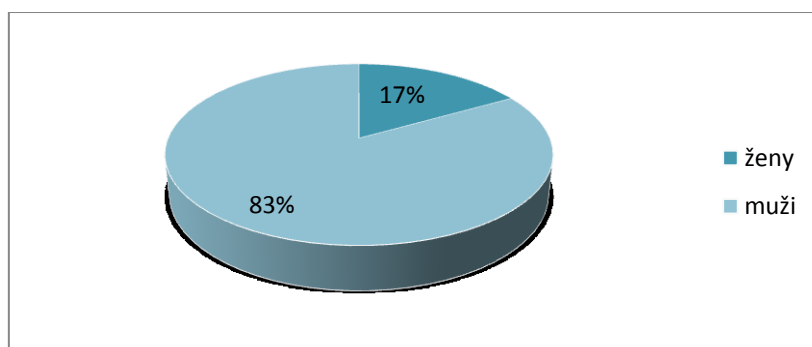
Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: Interní materiály společnosti MSA, a.s

Co se týče pohlaví, zaměstnává společnost znatelně více mužů než žen. Převahu mužů vidíme na grafu 3.2. Je to důsledek hlavně obsluhy složitých strojů a manipulace s těžkými materiály a předměty. V absolutním vyjádření jde o 97 žen a 483 mužů, procentuálně je zastoupeno ve společnosti 16,8 % žen a 83,4 % mužů.

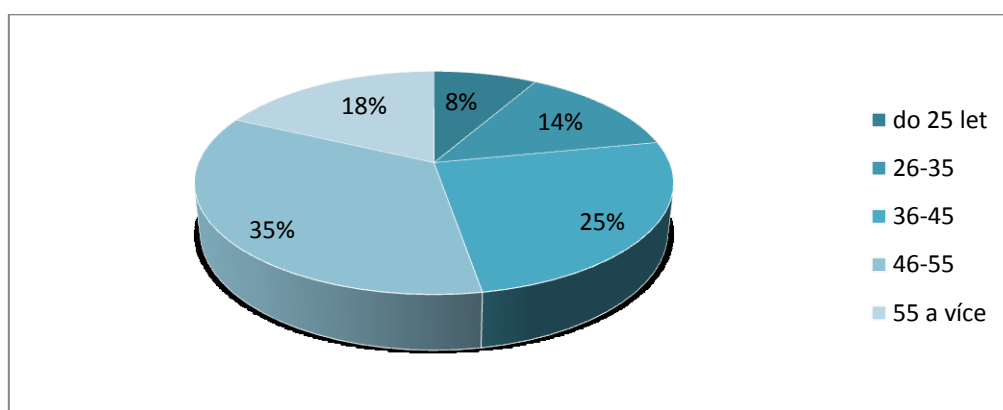
Graf 3.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Interní materiály společnosti MSA, a.s.

Věková struktura zaměstnanců je rozmanitá, pracují zde všechny věkové kategorie, viz graf 3.3. Vidíme, že nejčastěji je zastoupena věková skupina 46 – 55 let a nejméně zaměstnanci pod 25 let včetně.

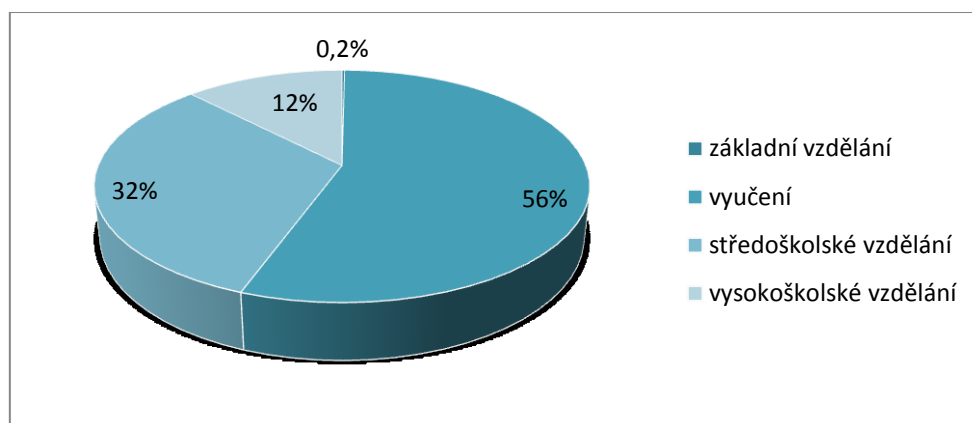
Graf 3.3 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti MSA, a.s.

Z hlediska vzdělanosti pracuje v organizaci 0,2 % zaměstnanců se základním vzděláním, 55,4 % vyučených, 32,1 % se středoškolským vzděláním a 12,3 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, viz graf 3.4. Je zřejmé, že nejdůležitější pro společnost je mít vyučené zaměstnance.

Graf 3.4 Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti MSA, a.s.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s. Je zde popsán současný stav vzdělávání a rozvoje a vyhodnocení dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci. Informace k této části jsou čerpány z osobního rozhovoru s referentem personalistiky, který má na starosti oblast vzdělávání, z interních materiálů společnosti MSA, a.s. a v neposlední řadě také z anonymního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

4.1 Současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s.

Společnost MSA, a.s. působí na trhu již řadu let, proto ví, jak je důležité mít spokojené zaměstnance. O jejich spokojenost se stará ÚLZ. Krom jiných důležitých personálních činností se zabývá také vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Cílem společnosti je stabilizovat počet kvalifikovaných zaměstnanců, a také snaha udržet krok s probíhajícími či očekávanými změnami.

Vzdělávání má na starost jeden referent personalistiky, který spolupracuje s vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení. Referent personalistiky se stará o průběh vzdělávacích aktivit, vede evidenci realizovaných vzdělávacích procesů, vytváří plán vzdělávání a také hodnotí efektivitu realizovaných vzdělávání.

V provozu pracují zaměstnanci s manipulační technikou a složitým technickým zařízením. Společnost MSA, a.s. proto zabezpečuje potřebné vzdělávací aktivity, aby zaměstnanci obsluhující tato zařízení měli potřebné dovednosti a znalosti, které jsou k tomu zapotřebí. Nesprávná manipulace totiž může ohrozit i lidské životy, proto tomuto věnuje společnost zvýšenou pozornost.

Pro účely vzdělávání a rozvoje je ve společnosti vypracována směrnice QP-GEN-18.01. Tato směrnice zajišťuje, aby všichni zaměstnanci měli potřebné znalosti a vzdělání pro provádění pracovních úkolů a také postup, který se dodržuje při vzdělávacím procesu. Postup, kterým je zajišťována příprava zaměstnanců, stanovený v této směrnici je v souladu s některými platnými normami EN ISO nebo API, jako například EN ISO 9001:2008, API Spec 6D a jiné. Směrnice se vztahuje na všechny útvary společnosti, a také na všechny zaměstnance pracující v těchto útvarech.

4.2 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Na každé pracovní místo je zapotřebí určité kvalifikace a znalostí. Technologie, legislativa, podnikatelské prostředí i samotné potřeby zaměstnanců se mění a proto je důležité tyto změny sledovat a zjišťovat potřeby vzdělávání.

Ve společnosti MSA, a.s. se na základě analýzy popisu pracovního místa aktualizují jednotlivé klasifikační požadavky, které jsou v souladu s potřebami a cíly společnosti. Důležité je kvalifikaci a schopnosti zaměstnanců sledovat, aby mohli svou funkci bezpečně a efektivně zastávat. Společnost sleduje kvalifikační strukturu svých zaměstnanců podle JKOV, dle nejvyššího dosaženého vzdělání.

První pokyn k potřebě vzdělávání dává přímý nadřízený zaměstnanec. Činí tak na základě průběžných změn požadavků na pracovní místo jako je např. změna technologie, legislativy, trhu apod. Je důležité tyto změny hlídat. Pokyn k potřebě udává také obnovování nebo přezkušování způsobilosti k výkonu pracovní činnosti, nebo přemístění zaměstnance na nové pracovní místo. Požadavek na vzdělávání se předkládá vedoucímu na 1. organizačním stupni na speciálním tiskopise Přihláška na vzdělávání. Tato přihláška se předkládá průběžně dle vzniku potřeby.

Pokud zaměstnanec pocítí sám potřebu vzdělávat se, může si promluvit se svým přímým nadřízeným. Ten spolu s vedoucím úseku zváží, zda je potřeba a možnost žádaného vzdělávacího programu.

Na základě požadavků na vzdělávání provádí ÚLZ celkovou sumarizaci potřeb, která je strukturována dle druhu přípravy, profesního zaměření a kategorie zaměstnanců.

4.3 Plánování vzdělávání

Na základě sumarizace potřeb vzdělávání se vytváří ve spolupráci s příslušnými vedoucími zaměstnanci roční Plán výchovy a vzdělávání. Je rozčleněný na programy, které jsou zapotřebí pro opakovanou přípravu a udržení požadované kvalifikace zaměstnanců a programy pro rozšíření nebo získání nové kvalifikace.

Tento plán obsahuje jednotlivé vzdělávání programy kde je uvedeno:

- téma, obsah programu, komu je program určen,
- rozsah a dobu trvání, místo a předpokládaný termín konání,
- počet účastníků,

- lektorské zajištění,
- ostatní materiály potřebné k zajištění programu,
- finanční zabezpečení.

Součástí plánu je také řešení SZJ a EMS. Vše se děje v souladu s požadavky norem EN ISO 9001:2008, API Spec Q1, API Spec 6D a EN ISO 14001.

4.4 Realizace procesu

Cílem tohoto procesu je získání nebo udržení kvalifikačních požadavků nebo způsobilosti, které jsou nezbytně nutné pro výkon práce.

Realizace vzdělávacích programů je náročný proces, protože je zapotřebí zvládnout mnoho organizačních kroků. Jedná se o rozeslání pozvánek účastníkům vzdělávacího programu, projednání a schválení osnov vzdělávacích programů, dokumentaci o účasti, zajištění místa konání a potřebných pomůcek, určení způsobu ověření znalostí účastníků, výběr instituce a následné uzavření smlouvy, zpracování podkladů k fakturaci a úhrada vzdělávací akce.

Realizace jednotlivých vzdělávacích programů probíhá formou interní přípravy v prostorách společnosti MSA, a.s. vlastními nebo externími lektory nebo vzdělávací institucí. Některé vzdělávací aktivity jsou zajišťovány mimo společnost vzdělávací institucí. Nevýhodou společnosti je nepřítomnost efektivní školicí místnosti.

Jednotliví lektori, kteří vedou školení, jsou vybíráni na základě prokázané odborné způsobilosti, referencí apod. Lektory jsou především přímí nadřízení, revizní technici, technologové svařování, autoškoly, velitelé SDH, jazykové školy a jiní.

Většina vzdělávacích aktivit probíhá periodicky, v pravidelných časových intervalech. Podle druhu vzdělávací aktivity, se může jednat o periodu jednoho, dvou nebo tří let. Dle potřeby se mohou konat školení, průběžně během roku.

4.4.1 Evidence vzdělávání

Docházka se eviduje Výkazem kurzu, Listinou přítomných (příloha č. 3) nebo Záznamovým listem o seznámení – proškolení zaměstnanců. Tyto dokumenty obsahují číslo a název tématu kurzu, dobu trvání kurzu a seznam účastníku kurzu. Zápisy o účasti a probírané látce zajišťuje lektor.

4.4.2 Jednotlivé vzdělávací programy pro rok 2014

Jednotlivé vzdělávací programy si můžeme rozdělit do tří skupin. Jedná se o vstupní školení, povinná školení a odborná školení.

Nástup nového zaměstnance je spojen se **vstupním školením**. Jeho obsahem je seznámení se společností, historií, výrobním programem, pracovním řádem a kolektivní smlouvou. Zaměstnanec se seznámí s problematikou nakládání s odpady, kterou vede ekolog společnosti. Dále se seznamuje se systémem zabezpečování jakosti, je poučen o předpisech bezpečnosti a hygieny práce a požární ochrany. Toto školení provádí bezpečnostní technik a technik požární ochrany. Po uvedení zaměstnance na pracoviště, provede nadřízený instruktáž bezpečnosti práce na příslušném pracovišti.

Povinná školení slouží k dosažení požadované kvalifikace, získání oprávnění vyplývající z legislativy norem nebo jiných závazných předpisů. Jedná se o obsluhu vyhrazených technických zařízení (jeřáby, regálové zakladače, vazači břemen, pojízdné zdvihací plošiny, plynové zařízení, tlaková zařízení), obsluhu ostatních technických zařízení (motorové vozíky), svařování, školení NDT personálu a ostatní školení vyplývající ze změn legislativy (příprava zásahové jednotky SDH, příprava požárních hlídek, poskytování první pomoci).

Mezi povinná školení ve společnosti MSA, a.s. můžeme zařadit také školení týkající se změn v účetnictví a daňové soustavy a environmentální legislativy.

Odborná školení se týkají výuky jazyků nebo profesních školení dle požadavků.

Výuka jazyků se týká hlavně prodejního a technického úseku a jedná se o kurzy angličtiny a ruštiny.

Profesní školení zahrnuje obsluhu počítačových programů (Visual Basic, LINUX, MS Office, Adobe Photoshop, apod.), manažerské studium MBA, prodejní dovednosti, odborné semináře v nových trendech, development centrum, školení v Rusku.

Proškolí se celkem 1 225 zaměstnanců, jak vidíme v tabulce 4.1 Počet školených zaměstnanců.

Tab. 4.1 Počet školených zaměstnanců

Typ školení	Povinná školení					Odborná školení	
	Obsluha vyhrazených TZ	Obsluhy ostatních TZ	Svařování	NDT personál	Ostatní	Jazykové	Profesní
Počet osob	603	260	102	29	113	52	66
Celkem	1 107					118	

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem vzdělávací aktivity je:

- protokol o absolvování dané zkoušky a způsobilosti pro danou činnost,
- průkaz o odborné způsobilosti,
- hodnocení efektivnosti,
- potvrzení o účasti zaměstnance na dané vzdělávací aktivitě,
- osvědčení o absolvování přezkoušení.

4.4.3 Metody vzdělávání

Nejčastěji využívanou metodou na pracovišti je **instruktáž**. Vedoucí zaměstnanec zacvičí nového nebo méně zkušeného zaměstnance a předvede pracovní postup. Dále se používá **pověření úkolem**, kdy vzdělavatel pověří vzdělávaného určit určitý úkol. Tak si může zaměstnanec sám vyzkoušet své schopnosti. U absolventů se využívá **rotace práce**, aby si nový zaměstnanec osvojil nové zkušenosti nebo poznatky. Další využívanou metodou jsou **pracovní porady**. Jsou určeny nejen pro vedoucí zaměstnance, ale také pro všechny zaměstnance, pokud se jich řešený problém týká. Zaměstnanci mohou sdělovat své názory a také se navzájem informovat a podněcovat k individuální aktivitě.

Využívanou metodou „off the job“ je **přednáška** nebo **přednáška spojená s diskuzí**. Využívají se také **workshopy**. Společnost má také svůj **e-learningový program**. Je určen pro vedoucí zaměstnance, kteří se školí v BOZP, požární ochrany, poskytování první pomoci a školení pro řidiče. Na konci vzdělávacího kurzu je test, který prověří získané znalosti a vzdělávaný zaměstnanec dostane doklad o absolvování vzdělávacího kurzu.

4.5 Hodnocení výsledků vzdělávání

Důležitý krok jako je hodnocení výsledků vzdělávání, společnost nezanedbává. U dělníků je kritériem efektivního a úspěšného vzdělávacího procesu protokol, průkaz nebo osvědčení o odborné způsobilosti. U THP je důležitý hlavně objektivní názor vedoucího.

Zpětná vazba realizovaného školení má písemnou formu. Zaměstnanci po realizované vzdělávací akci vyplní Hodnocení efektivnosti přípravy zaměstnance, kde hodnotí realizované vzdělávání (příloha č. 4). Zjišťuje se, zda byl zaměstnanec spokojený se samotnou náplní, celkovou úroveň a zda využije poznatky v praxi. Zaměstnanec má také prostor vyjádřit své připomínky, náměty a doporučení. Měsíc po školící akci vedoucí zaměstnanec vyplní Hodnocení efektivnosti přípravy zaměstnance (příloha č. 5), kde vyhodnocuje efektivitu realizovaného vzdělávání. Toho zhodnocení provádí vedoucí zaměstnanec nejen měsíc po školení, ale snaží se jej vyplňovat čtvrtletně.

4.6 Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

Společnost MSA, a.s. byla zapojena do projektu s názvem Investice do podpory opavského regionu aneb vzdělávání zaměstnanců členů Okresní hospodářské komory Opavy. Tento projekt byl financován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR. Projekt skončil v roce 2012.

Projekt byl připraven pro 9 společností, které působí v odvětví zpracovatelského průmyslu. Cílovou skupinu tvořili zaměstnanci ze všech pracovních pozic. Komora připravila široké spektrum školení. Jednalo se o školení v oblasti komunikace, vedení lidí, IT, jazyků a mnoha dalšího.

4.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

K získání potřebných informací pro analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s. bylo použito **elektronické dotazníkové šetření**. Tento způsob byl vybrán hlavně díky přístupu všech respondentů k počítači a internetu, a také kvůli okamžitému zjištění odpovědí.

V dotazníku je celkem 18 otázek, tudíž pro zaměstnance nebylo vyplnění nijak časově náročné. Otázky byly formulovány tak, aby zjistili spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání a rozvoje, jejich zkušenosti, a také v něm zaměstnanci měli prostor vyjádřit své návrhy na změny. V dotazníku byly použity otázky uzavřené, polouzavřené i

otevřené. Nechybí zde ani 3 identifikační otázky, které slouží k správnému rozčlenění respondentů. Celý dotazník je součástí přílohy č. 6.

Dotazování probíhalo ve společnosti MSA, a.s. od 2. dubna 2014 do 15. dubna 2014. S pomocí vedoucího zaměstnance byl dotazník rozeslán všem TH zaměstnancům, tj. celkem 171 zaměstnanců. Celková návratnost dotazníků byla 100 dotazníků tj. 58,5 %.

4.7.1 Vyhodnocení dotazníků

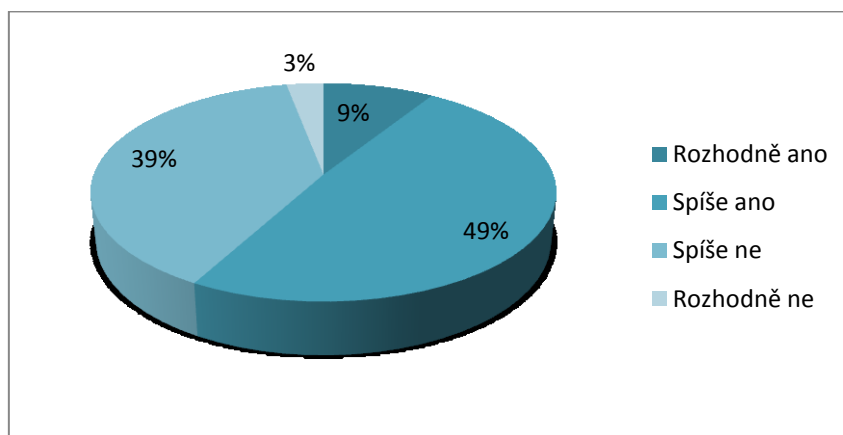
Výsledky z dotazníků byly zpracovány pomocí softwaru Microsoft Office Excel. Pro jejich zobrazení byly použity vhodné grafy a tabulky.

Otázka č. 1: Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání ve společnosti MSA, a.s.?

První otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání. Spokojenost zaměstnanců je důležitá hlavně proto, že spokojený zaměstnanec odvádí efektivně a kvalitně svou práci. Odpověď na tuto otázku znázorňuje Graf 4.1.

Se současným systémem vzdělávání je ve společnosti rozhodně spokojeno 9 % zaměstnanců (tj. 9 zaměstnanců), 49 % spíše spokojeno (tj. 49 zaměstnanců), 39 % spíše nespokojeno (tj. 39 zaměstnanců) a 3 % zaměstnanců rozhodně spokojeno není (tj. 3 zaměstnanci). Z odpovědí plyne, že skoro polovina zaměstnanců se systémem vzdělávání spokojena není a společnost má v této oblasti rozhodně co zlepšovat. V čem jsou zaměstnanci hlavně nespokojeni a v jaké oblasti by chtěli systém zlepšit je uvedeno v dalších otázkách.

Graf 4.1: Otázka č.1: Jste spokojena se současným systémem vzdělávání ve společnosti MSA, a.s.?



Zdroj: Vlastní zpracování

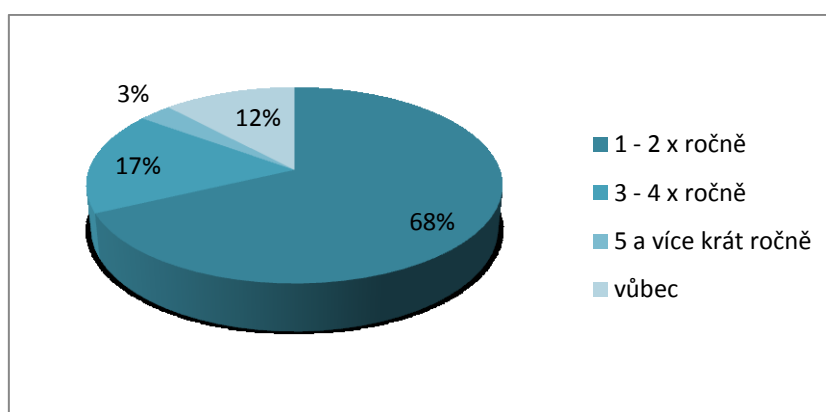
Otázka č. 2: Jak často se účastníte školení nebo jiného vzdělávacího programu?

Druhá otázka zjišťovala, jak často se zaměstnanci zúčastňují vzdělávacího programu během roku. Výsledky jsou zobrazeny v grafu, viz Graf 4.2.

Celkem 68 % zaměstnanců (tj. 68 zaměstnanců) se školení zúčastní 1 – 2 x ročně, 17 % zaměstnanců (tj. 17 zaměstnanců) je na školení 3 – 4 x ročně, 3 % zaměstnanců (tj. 3 zaměstnanci) se školí 5 a vícekrát ročně a 12 % (tj. 12 zaměstnanců) se neškolí vůbec.

Tyto informace nejspíše nejsou příliš pravdivé, protože každý zaměstnanec se musí povinně zúčastnit vstupního školení, které je složeno se seznámením se společností, problematikou nakládání s odpady, zabezpečováním jakosti, bezpečností a hygienou práce, požární ochranou a bezpečnosti práce.

Graf 4.2: Jak často se účastníte školení nebo jiného vzdělávacího programu?



Zdroj: Vlastní zpracování

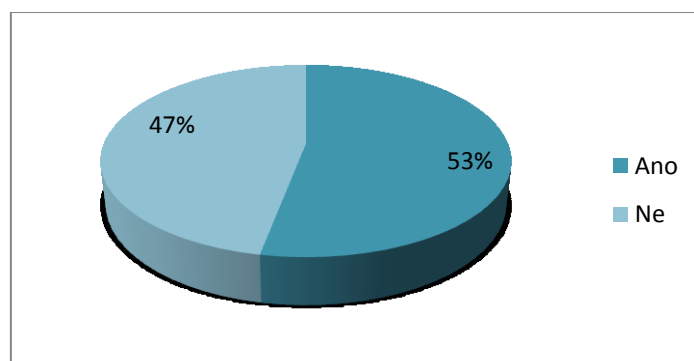
Otázka č. 3: Můžete si sám/a vybrat školicí aktivitu?

Třetí otázka má za úkol zjistit, zda mohou být zaměstnanci ti, kteří si vybírají vzdělávací aktivitu, nebo je to plně v rukou vedoucího zaměstnance.

Graf 4.3 ukazuje, že 53 % zaměstnanců (tj. 53 zaměstnanců) si vzdělávací aktivitu mohou aktivitu vybrat sami, zato 47 % zaměstnanců (tj. 47 zaměstnanců) tuto možnost nemá.

Z uvedených výsledů vyplývá, že polovina zaměstnanců tuto možnost má a druhá polovina ne. Vedoucí zaměstnanci by měli tuto možnost dát všem. Zaměstnanci, kteří tuto možnost nemají, se mohou cítit ošizeni a může to vést k jejich nespokojenosti se systémem vzdělávání, v nejhorším případě také ke ztrátě efektivity jejich práce.

Graf 4.3: Otázka č. 3: Můžete si sám/a vybrat školicí aktivitu?



Zdroj: Vlastní zpracování

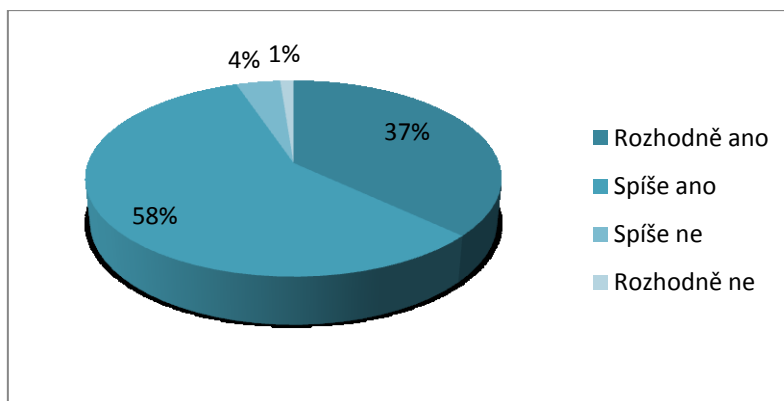
Otázka č. 4: Myslíte si, že poznatky ze školicích aktivit využijete v praxi?

4. otázka má za úkol zjistit, zda poznatky, které zaměstnanci získali při školicí aktivitě, jsou užitečné pro jejich pracovní výkon.

37 % dotázaných zaměstnanců (tj. 37 zaměstnanců) potvrzuje, že veškeré poznatky, které získají, mohli využít při výkonu své pracovní činnosti. 58 % zaměstnanců (tj. 58 zaměstnanců) uvedlo, že školicí aktivity pro ně jsou přínosné a užitečné v praxi. 4 % (tj. 4 zaměstnanci) uvedlo, že vzdělávací akce pro ně nejsou příliš užitečné. Pouze pro 1 % zaměstnanců (tj. 1 zaměstnanec) vzdělávací akce nemají žádný přínos a získané poznatky v praxi nevyužije, viz Graf 4.4.

Z odpovědí lze vyčíst, že společnost organizuje především takové druhy školení, které zaměstnanci využijí ve své praxi a při plnění svých pracovních povinností.

Graf 4.4: Otázka č. 4: Myslíte si, že poznatky ze školicích aktivit využijete v praxi?



Zdroj: Vlastní zpracování

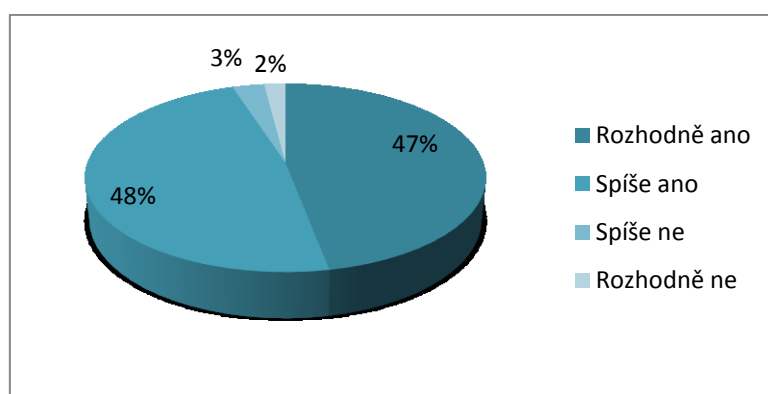
Otázka č. 5: Myslíte si, že školení slouží k Vašemu osobnímu rozvoji?

Otázka je zaměřena na osobní rozvoj zaměstnanců. Zda realizovaná školení dávají prostor pro jejich osobní rozvoj, přispívají k růstu jejich přirozeného potenciálu.

Celkem 47 % (tj. 47 zaměstnanců) se domnívá, že všechna školení slouží k jejich osobnímu rozvoji, 48 % (tj. 48 zaměstnanců) uvedlo, že jsou s osobním rozvojem celkem spokojeni. Nespokojenost s osobním rozvojem projevily 3 % (tj. 3 zaměstnanci), a 2 % zaměstnanců (tj. 2 zaměstnanci) nevidí ve školeních, kterých se zúčastní žádný osobní přínos. Výsledky graficky zobrazuje Graf 4.5.

Z výsledků se dozvídáme, že zaměstnanci jsou v oblasti osobního rozvoje převážně spokojeni.

Graf 4.5: Otázka č. 5: Myslíte si, že školení slouží k Vašemu osobnímu rozvoji?



Zdroj: Vlastní zpracování

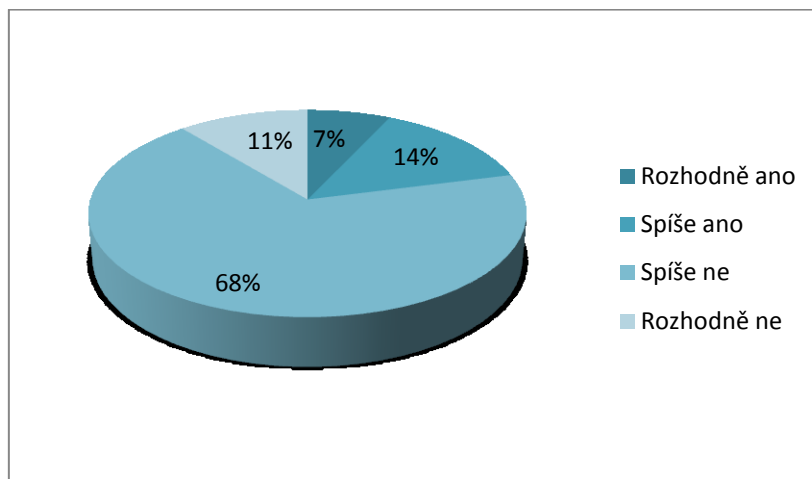
Otázka č. 6: Máte možnost kariérního růstu v důsledku vzdělávání?

Otázka si klade za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci v rámci systému vzdělávání možnost kariérního růstu.

7 % (tj. 7 zaměstnanců) uvedlo, že tuto možnost určitě mají, 14 % (tj. 14 zaměstnanců) se přiklání k názoru, že ne vždy je jim kariérní růst poskytnut. Nadpoloviční většina všech zaměstnanců (tj. 68 %, celkem 68 zaměstnanců) se přiklání k názoru, že možnosti kariérního růstu v rámci vzdělávání, se u společnosti neprojevují. Celkem 11 % zaměstnanců (tj. 11 zaměstnanců) má pocit, že možnost kariérního růstu vůbec nemají, viz Graf 4.6.

Kariérní růst může být pro zaměstnance dobrým motivátorem. Je dobré zaměřit se na schopné zaměstnance, poskytnout jim možnost vzdělávání, věnovat se jim a průběžně je tak připravovat na budoucí vyšší pozici. Mohou tak nahradit starší zaměstnance, kteří mají v plánu odejít do důchodu, případně zaměstnance, kteří nečekaně odejdou ze společnosti.

Graf 4.6: Otázka č. 6: Máte možnost kariérního růstu v důsledku vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

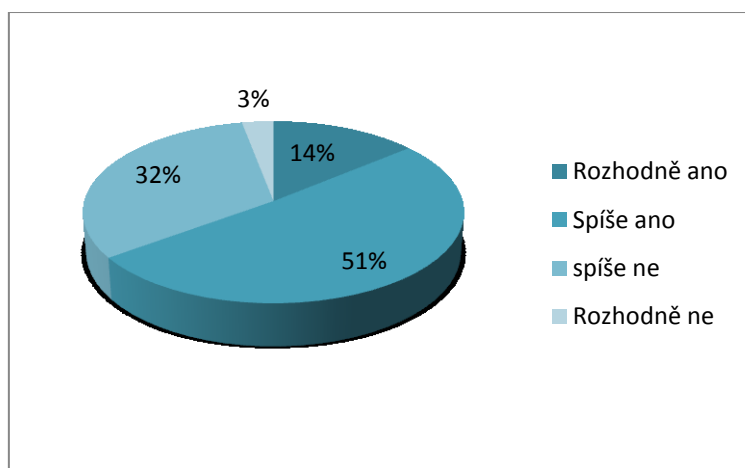
Otázka č. 7: Jste dostatečně informováni o probíhajícím školení?

Otázka č. 7 je zaměřena na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o probíhajících školeních ve společnosti.

14 % zaměstnanců (tj. 14 zaměstnanců) se přiklání k názoru, že mají dostatek informací, 51 % zaměstnanců (tj. 51 zaměstnanců) by uvítalo více informací, 32 % (tj. 32 zaměstnanců) se přiklání k názoru, že informovanost není příliš valná a spokojení s ní příliš nejsou a 3 % (tj. 3 zaměstnanci) se domnívá, že informování dostatečně nejsou, viz Graf 4.7.

Je zřejmé, že ne všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni, nebo že nejsou se současnou mírou informovanosti spokojeni. Vedoucí zaměstnanci by proto měli své podřízené více informovat o školeních, které ve společnosti probíhají a odpovídat na případně dotazy, které se tohoto tématu týkají. Zaměstnanci, kteří si myslí, že informace, které dostávají, nejsou dostačující, by měli projevit více aktivity z vlastní strany a ptát se svých nadřízených, kteří jim informace mohou poskytnout.

Graf 4.7: Otázka č. 7: Jste dostatečně informováni o probíhajícím školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

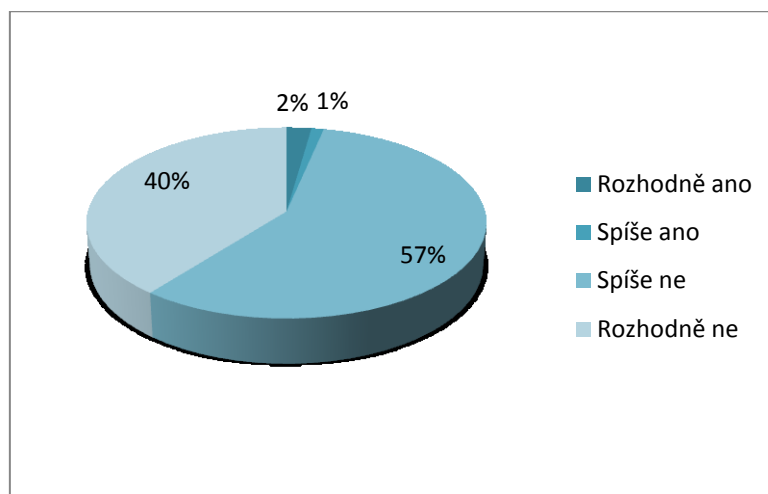
Otázka č. 8: Jste nadřazeným zaměstnancem, vedoucím nebo vedením podniku motivován/a k dalšímu vzdělávání? (finanční odměna, kariérní růst apod.)?

Otázka č. 8 zjišťovala, zda jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání. Motivace zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších prvků ve vzdělávacím procesu. Těmito prvky může být vyšší platové ohodnocení, kariérní růst, možnost uplatnit vlastní potenciál apod.

S motivací společnosti je plně spokojeno pouze 2 % zaměstnanců (tj. 2 zaměstnanci). 1 % zaměstnanců je se systémem celkem spokojeno (tj. 1 zaměstnanec). Nespokojenost v této oblasti je patrná u 51 % (tj. 51 zaměstnanců). Celkem 35 % (35 zaměstnanců) uvedlo, že vedením nejsou vůbec motivováni. Výsledky zobrazuje Graf. 4.8.

Přestože motivace představuje důležitý prvek v oblasti vzdělávání a rozvoje, společnost této oblasti nevěnuje dostatečnou pozornost. Zaměstnanci nejsou se systémem motivace spokojeni. Nedostatečná motivace může vést k nezájmu zaměstnanců v této oblasti. Školení pak nemá požadovaný efekt, a účastník školení nevěnuje dostatečnou pozornost předávaným informacím. Zaměstnanci nevědí, proč je školení důležité a co jim přinese. Společnost by se měla na tuto oblast zaměřit.

Graf 4.8: Otázka č. 8: Jste nadřazeným zaměstnancem, vedoucím nebo vedením podniku motivován/a k dalšímu vzdělávání (finanční odměna, kariérní růst, apod.)?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Ve které oblasti, byste chtěl/a zlepšit své znalosti a dovednosti?

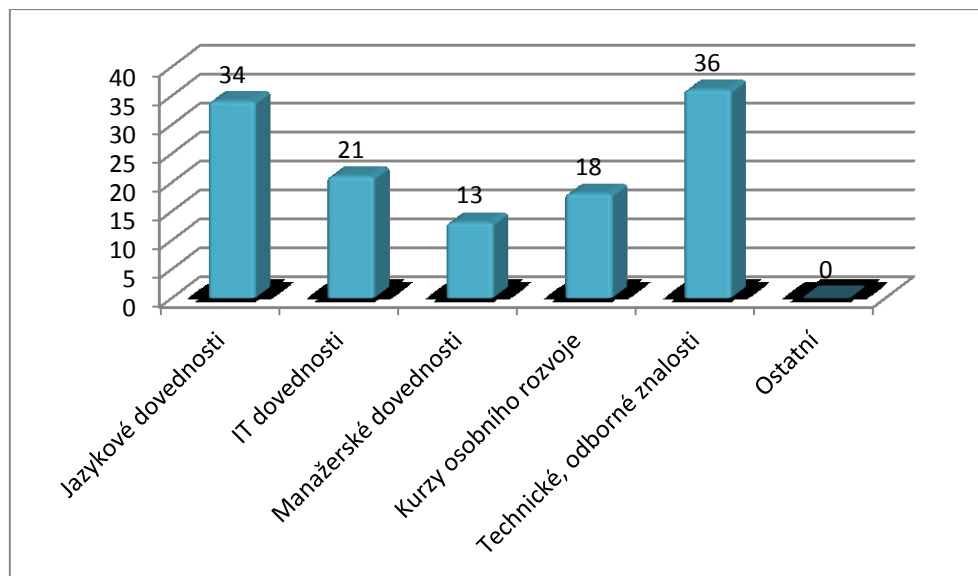
Cílem této otázky bylo zjistit, ve které oblasti by zaměstnanci rádi zlepšili své znalosti a dovednosti. Zaměstnanci měli možnost, označit více než jednu odpověď.

Součástí škály odpovědí byla možnost ostatní, kterou neuvedl žádný zaměstnanec. O zlepšení svých jazykových dovedností má zájem celkem 28 % zaměstnanců (tj. 28 zaměstnanců). Zlepšit své IT dovednosti chce 17 % (tj. 21 zaměstnanců), o zlepšení manažerských dovedností má zájem 11 % (tj. 13 zaměstnanců). O kurzy osobního rozvoje jako je například kariérní plánování, time management, komunikační a týmové dovednosti usiluje 15 % (tj. 18 zaměstnanců). Nejčtenější odpověď, která má zastoupení celkem 30 % zaměstnanců (tj. 36 zaměstnanců) je možnost prohloubit své technické nebo odborné znalosti, viz Graf 4.9.

Není divu, že zaměstnanci mají zájem prohlubovat a rozšiřovat své jazykové dovednosti. Společnost obchoduje převážně se zahraničními klienty, tudíž je tento požadavek namístě. Lze předpokládat, že se zaměstnanci chtějí zlepšovat v ruském jazyce a anglickém jazyce. Technické a odborné znalosti jsou pro zaměstnance rovněž důležité, protože společnost vyrábí kvalitně a technicky složité výrobky. Jelikož THP pracují převážně s IT technologií a výpočetní techniku používají denně, potřebují zdokonalovat své dovednosti v této oblasti. Výpočetní technologie se stále rozvíjí a na trhu se objevují stále modernější a

kvalitnější systémy a softwary, proto je nutné, aby zaměstnanci obsluhu těchto zařízení skvěle ovládali a tím byla jejich práce efektivnější a kvalitnější.

Graf 4.9: Otázka č. 9: V jaké oblasti, byste chtěl/a zlepšit své znalosti a dovednosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

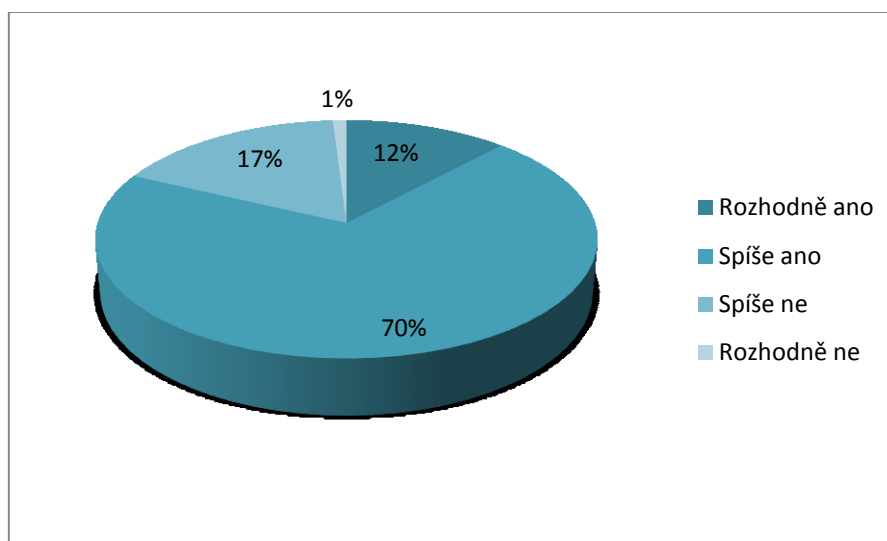
Otázka č. 10: Jste spokojen/a s obsahem a samotným průběhem školení?

Otázka č. 10 byla zaměřena na to, zda byli zaměstnanci s obsahem a samotným průběhem školení spokojeni nebo ne. Jestli byli spokojeni s odbornou úrovní, materiály, lektory.

Naprostou spokojenost projevilo 12 % zaměstnanců (tj. 12 zaměstnanců). 70 % zaměstnanců (tj. 70 zaměstnanců) hodnotí absolvované školení jako velice uspokojivé a jsou s ním spokojeni. 17 % (tj. 17 zaměstnanců) s obsahem a průběhem školení není s obsahem vždy spokojeno a pouze 1 % (tj. 1 zaměstnanec) uvedl možnost, že s průběhem a obsahem spokojen není vůbec, viz Graf 4.10.

Z výsledků lze vyčíst, že společnost si zakládá na tom, aby školení prováděli pouze zkušení a odborní mentoři a používali se kvalitní pomůcky. Je vidět, že obsah a průběh samotného školení je pro zaměstnance kvalitně připraven a zaměstnanci jsou s ním spokojeni.

Graf 4.10: Otázka č. 10: Jste spokojen/a s obsahem a samotným průběhem školení?



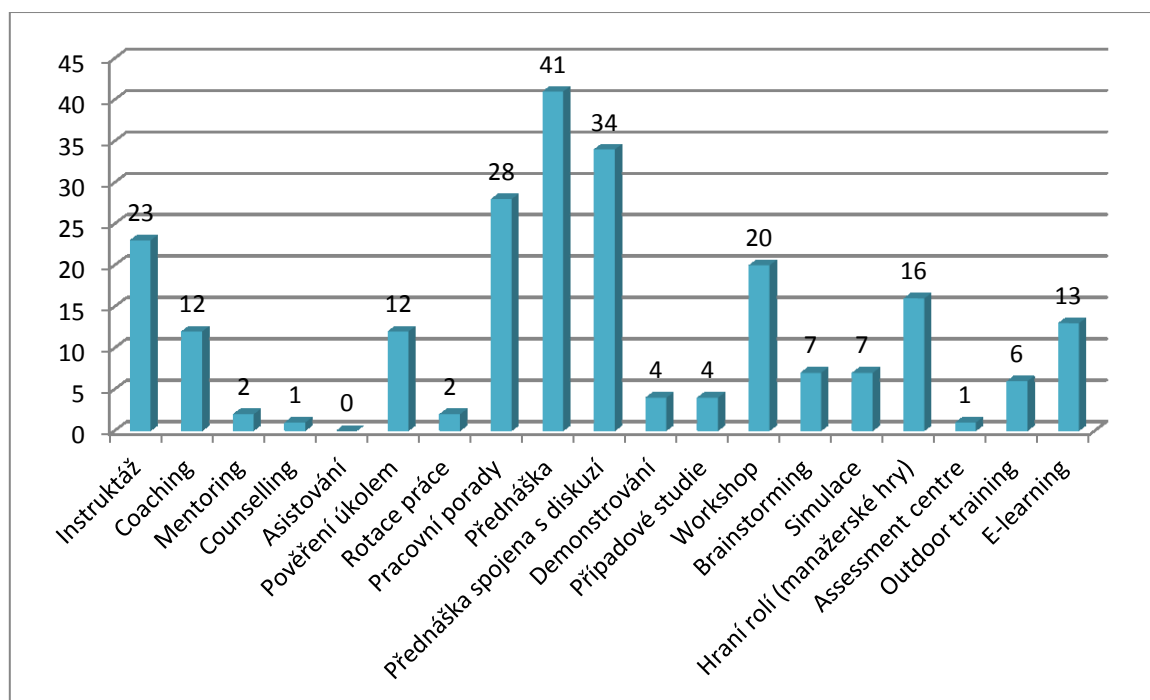
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: S jakými metodami vzdělávání jste se již setkali?

Otázka č. 11 se snaží zjistit, jaké metody vzdělávání již zaměstnanci vyzkoušeli. Zaměstnanci mohli zvolit u této otázky libovolný počet odpovědí. Výsledky jsou zpracovány do tabulky 4.2, která je součástí přílohy č. 7. Následně jsou tyto výsledky znázorněny i graficky, viz graf 4. 11.

V tabulce je uvedena četnost absolvované metody vzdělávání, její procentuální vyjádření a jejich pořadí. Z odpovědí je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců vyzkoušelo přednášky (tj. 18 %, celkem 41 zaměstnanců) nebo také přednášky z diskuzí (tj. 15 %, celkem 34 zaměstnanců). Další metodou jsou pracovní porady (tj. 12 %, celkem 28 zaměstnanců). Nejméně zastoupené jsou metody asistování (tj. 0 %), kterou nevyzkoušel žádný zaměstnanec, dále to je mentoring (tj. 1 %, celkem 2 zaměstnanci), rotace práce (tj. 1 %, celkem 2 zaměstnanci), counselling (tj. 0 %, 1 zaměstnanec), assessment centre (tj. 0 %, celkem 1 zaměstnanec).

Graf 4.11: Otázka č. 11: S jakými metodami vzdělávání jste se již setkali?



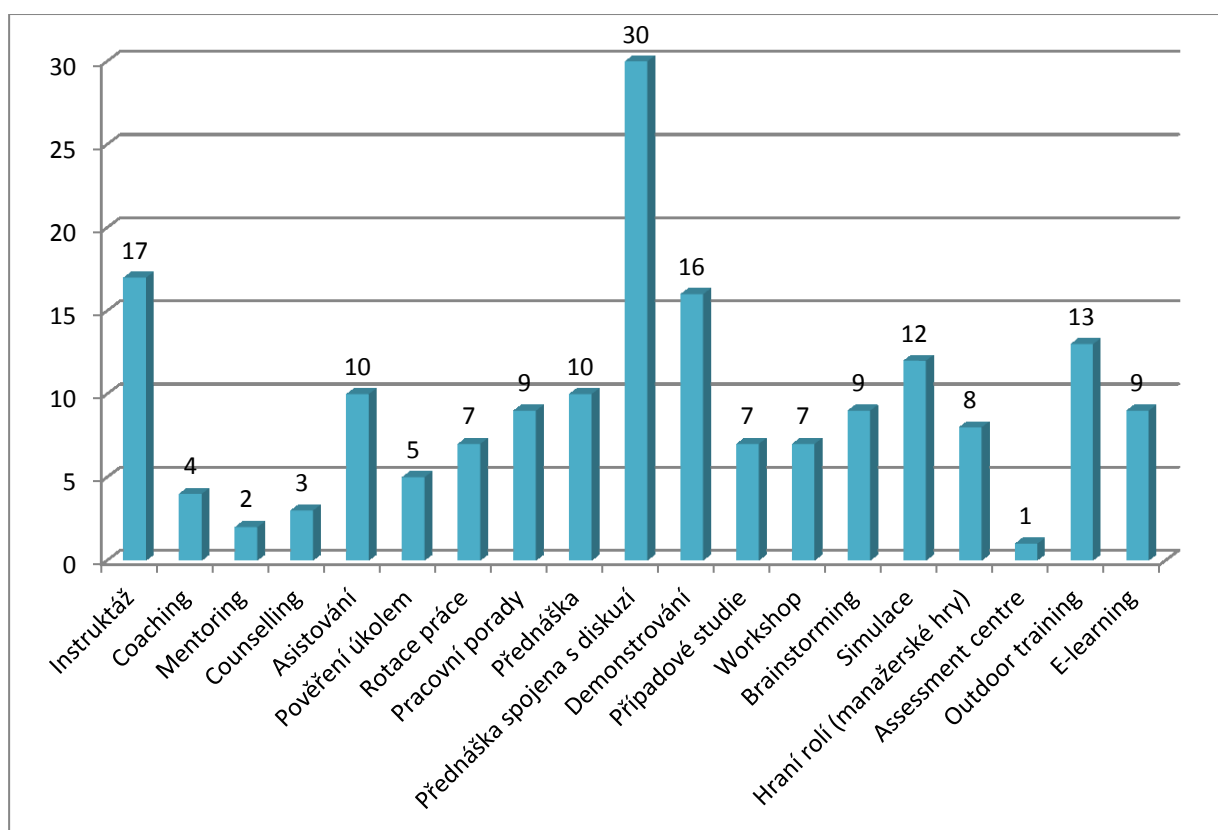
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jaké formy vzdělávání Vám vyhovují, nebo si přejete vyzkoušet?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká forma vzdělávání zaměstnancům nejvíce vyhovuje, nebo kterou formu by si chtěli vyzkoušet a zdá se jim nejlepší pro jejich osobní rozvoj, nebo využití v praxi. Výsledky jsou přehledně zpracovány do tabulky 4.3, která obsahuje jejich četnost, procentuální zastoupení a pořadí. Tato tabulka je součástí přílohy č. 8.

Podle výsledků 30 zaměstnancům nejvíce vyhovují přednášky spojené s diskuzí (17 %). Když se tento výsledek porovná s analýzou předchozí otázky, je vidět, že tato metoda zaměstnancům vyhovuje a také má tuto formu vzdělávání vyzkoušeno nejvíce zaměstnanců. Dále jsou mezi zaměstnanci žádaná instruktáž (9 %, celkem 17 zaměstnanců) a demonstrování (9 %, celkem 16 zaměstnanců). Outdoor training, který si přeje vyzkoušet celkem 13 zaměstnanců (tj. 7 %), a je v pořadí 4. metodou v žádanosti, jich tuto metodu vyzkoušelo pouze šest. Mezi nejméně vyhledávané metody patří assessment centre, kterou si přeje vyzkoušet pouze 1 zaměstnanec (tj. 1 %) a mentoring, o který mají zájem pouze 2 zaměstnanci (tj. 1 %).

Graf 4.12: Metody, které zaměstnancům vyhovují



Zdroj: Vlastní zpracování

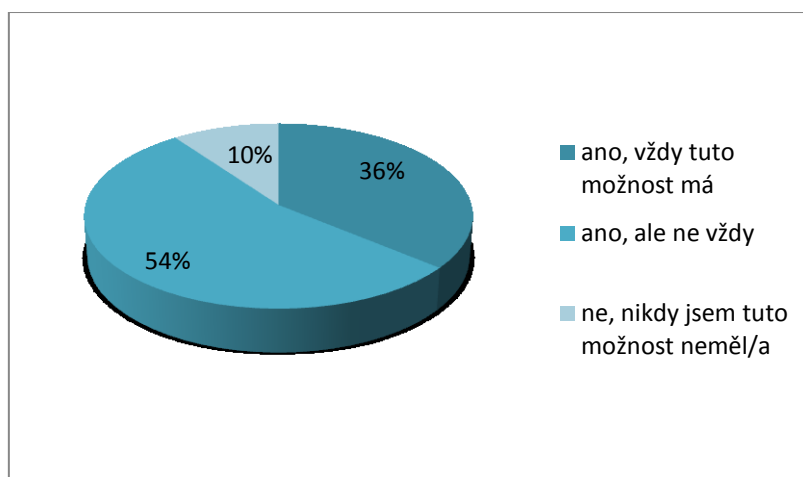
Otázka č. 13: Máte možnost celkově zhodnotit školení po jeho absolvování?

Cílem otázky č. 13 je zjistit, zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit se a zhodnotit absolvovaný vzdělávací program.

36 % (tj. 36 zaměstnanců) uvedlo, že tuto možnost měli vždy, 54 % (tj. 54 zaměstnanců) uvedlo, že tuto možnost sice mají, ale ne vždy. 10 % zaměstnanců (tj. 10 zaměstnanců) tuto možnost nemělo nikdy, viz Graf 4.13.

Většina zaměstnanců možnost hodnocení mají. Je potřeba zajistit, aby tuto možnost měli všichni a aby to bylo u každého školicího programu. Zjistí se tak, jestli školení mělo pro zaměstnance smysl a všemu rozuměli. Může to být také podnět, pro určitá zlepšení a tím i zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Graf 4.13: Otázka č. 13: Máte možnost celkově zhodnotit školení po jeho absolvování?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jsou podle Vás ve společnosti MSA, a.s. nějaké nedostatky v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které byste chtěl/a změnit nebo zlepšit?

Otázka č. 14 zjišťovala, zda zaměstnanci pocítují v systému vzdělávání a rozvoje nějaké nedostatky, a zda je tu něco, co by chtěli zlepšit nebo změnit. Jednalo se o otevřenou otázku, zaměstnanci proto měli dostatečný prostor proto, aby se vyjádřili. Přípomínky byly následující:

- zmatená a nedostatečná informovanost,
- malá možnost proškolení s možností certifikace (ať už odborných zaměstnanců, či administrativy),
- chybí školení měkkých dovedností,
- více externích odborných školení,
- chybí organizované návštěvy u jiných firem – ukázka praxe – exkurze,
- rozčlenění do více skupin u jazyků, je zde málo jazykových kurzů,
- nedostatek školení celkově,
- je zde málo informací o školeních, kursech,
- zjišťování skutečných potřeb zaměstnance,
- absence dlouhodobé koncepce kontinuálního vzdělávání,
- nezájem vedení a ostatních zaměstnanců o školení,
- absence školení založené na základě požadavků zaměstnanců – výběr druhu školení formou dotazníku,

- chybí motivace,
- nedostatečné školení nově příchozích zaměstnanců,
- málo školení v IT dovednostech.

Otázka č. 15: Máte nějaké návrhy na zlepšení nebo změnu systému vzdělávání ve společnosti MSA, a.s?

Tato otázka je otevřená. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit své návrhy a doporučení, které by ve společnosti uvítali. Návrhy byly následující:

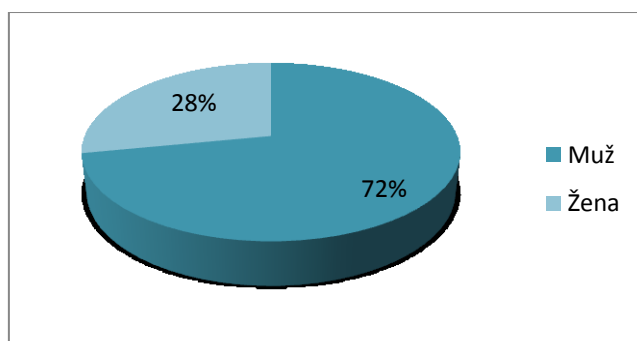
- výměnné pobyty s možností jak pracovního, tak jazykového vzdělávání,
- vazba na finanční ohodnocení,
- více školení,
- uvolnit více finančních prostředků,
- více motivovat docházku na jazykové kurzy,
- plán v souvislosti, co chce firma dělat v budoucnu,
- více prakticky využitelných vzdělávacích programů (jazyky, odborné znalosti ohledně sortimentu),
- zvýšit počet a kvalitu jazykových kurzů,
- školení na konkrétní pozici,
- nastavení plánů vzdělávání jednotlivců,
- více možností vzdělávání, PC, jazyky, manažerské schopnosti, technická školení MSA výrobků, systémů průběhu ve výrobě,
- školení na základě požadavků zaměstnanců,
- zlepšit interní informovanost,
- kladení morální odpovědnosti ze školení, aby zaměstnanci dodržovali účast na vzdělávání a vedoucí je na vzdělávání uvolňovali,
- školení ohledně kvality.

Otázka č. 16: Jste

Tato otázka identifikační otázka, měla za úkol zjistit, zda byla větší návratnost dotazníků u žen, nebo u mužů.

Průzkumu se zúčastnilo 72 mužů (tj. 72 % zaměstnanců) a 28 žen (tj. 28 % zaměstnanců). Výsledky jsou zobrazeny na Grafu 4.16.

Graf 4.16: Otázka č. 16: Jste

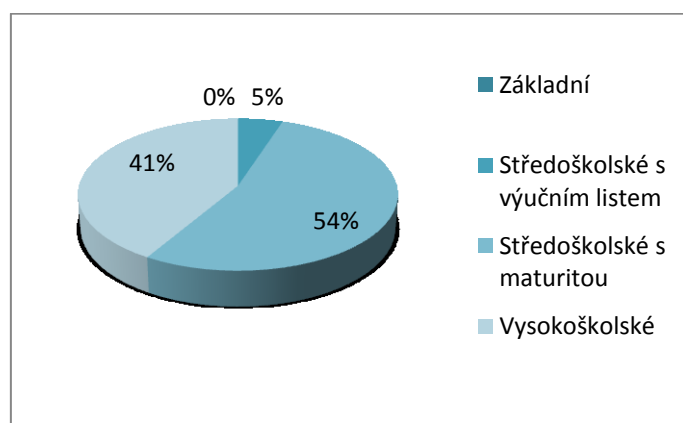


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Předposlední otázka č. 17, patří rovněž mezi otázky identifikační. Je zde zjišťována vzdělanost mezi zaměstnanci. Nejvyšší dosažené vzdělávání zvolilo 42 zaměstnanců (tj. 42 %), středoškolské vzdělání s maturitou má 53 zaměstnanců (tj. 53 %), výuční list má celkem 5 zaměstnanců (tj. 5 %) a nejnižší základní vzdělání nemá žádný zaměstnanec (tj. 0 %). Výsledky zobrazuje Graf 4.17.

Graf 4.17: Otázka č. 17: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



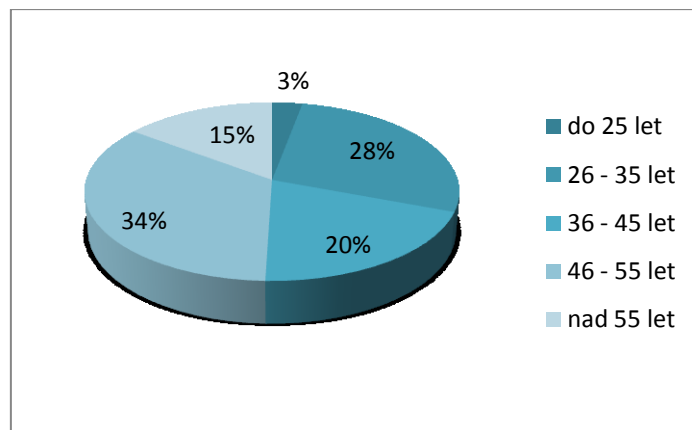
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Věková skupina

Poslední identifikační otázka se zaměřovala na věkovou strukturu zaměstnanců. Věk je rozdělen do pěti skupin. Do skupiny zaměstnanců do 25 let zapadají 3 zaměstnanci (tj. 3 %). Skupinu 26 – 35 let označilo 28 zaměstnanců (tj. 28 %). Další skupinu tvoří zaměstnanci 36 – 45 let a je zastoupena 20 zaměstnanci (tj. 20 %). Předposlední skupina je tvořena 35

zaměstnanci (tj. 35 %) ve věku 46 – 55 let a poslední skupina zaměstnanců nad 55 let je zastoupena celkem 15 zaměstnanci (tj. 15 %). Výsledky jsou zobrazeny na Grafu 4.18.

Graf 4.18: Otázka č. 18: Věková skupina



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Společnost MSA, a.s. má zavedený určitý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je si vědoma, že vzdělávání a rozvoj je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Na základě dotazníkového šetření, které probíhalo ve společnosti, bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou se systémem vzdělávání spokojeni. Poznatky, které získali díky školení, využijí jak v praxi, tak jsou pro ně prospěšné i z hlediska osobního rozvoje. Naopak si zaměstnanci stěžují, že nejsou dostatečně informováni o školeních, motivace není žádná. Vadí jim, že celkový počet školení je malý, mohlo jich být více. Po realizovaném vzdělávání nemají zaměstnanci vždy možnost hodnocení, přestože je to důležitá část a pomocí ní se zjišťuje, zda realizované školení splnilo svůj účel.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a návrhů a připomínek zaměstnanců, se následující kapitola bude věnovat návrhům a doporučením, která by měla vést ke zkvalitnění stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje. Splní požadavky zaměstnanců, kteří by měli být ještě spokojenější.

5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků z předchozí kapitoly, se v této části budou nacházet návrhy a doporučení, která zajistí společnosti určité zlepšení.

Školící místnost

Na základě rozhovoru s personálním referentem bylo zjištěno, že společnost nemá k dispozici žádnou **školící místnost**, ve které by školení probíhala, přestože je ve společnosti zaměstnáno 171 TH zaměstnanců, a dle výsledku, který vyplynul z otázky č. 2, se každý zúčastní školení alespoň 1 – 2 x ročně. Společnost má ve svých prostorách nevyužité místnosti, mohla by je proto využít k vytvoření školicího střediska.

Místnost by měla být vybavena zařízením, které je potřebné pro bezproblémový průběh školení. To jsou lavice, židle, počítačové vybavení, projektor a tabule. Případně zde může být umístěna i televize s přehrávači médií. Zdi se mohou vymalovat modrou barvou, která podporuje soustředění a učení. Dále se na ně můžou pověsit motivační tabule s obrázky, hesly apod., které budou zaměstnance povzbuzovat, dodávat jim novou energii a ukazovat, že vzdělávání pro ně má smysl. Je vhodné umístit zde tabuli, jen pro zaměstnance, na kterou budou moci lepit lístečky se svými poznámkami, připomínkami a i pochvalami.

Důležité je, aby se v této místnosti zaměstnanci cítili dobře, uvolněně a pohodlně. Probíhala by zde jak vstupní školení, tak také odborná školení nebo povinná školení. Místnost se může případně využít i k různým poradám či sociálním aktivitám.

Předpokládané náklady na vytvoření takové místnosti o rozměrech 10 x 15 metrů, pro 40 lidí činí zhruba 250 000 Kč. Do této ceny jsou započítány náklady na lavice, židle, počítač, projektor, tabuli, motivační korkové nástěnky, pokrytí podlahy, software, osvětlení a další náklady.

Informační nástěnka

Na základě otázky č. 7 a otevřených otázek, které nabádaly zaměstnance k vyjádření svého názoru na nedostatky v systému, bylo zjištěno, že jsou velice nespokojeni s informovaností ohledně školení. Informovanost jim přijde zmatená a nedostatečná. Pro zlepšení informovanosti zaměstnanců by stačila **nástěnka**, na které by byly vyvěšeny všechny potřebné informace týkající se jak právě probíhajících kurzů, tak připravovaných školení. Obsahovaly by informace týkající se doby školení (od – do), pro koho je školení

určeno, co je jeho cílem, potřebné pomůcky, název školení, kde se školení bude konat, u koho mohou požádat o účast na školení nebo ke komu si přijít pro další informace, případně další informace. Nástěnky by měly být umístěny na frekventovaných místech jako je chodba, vrátnice nebo v prostorách open office.

Nástěnky nejsou příliš nákladný nebo náročný způsob formy informování a přesto by mohly být velice účinné. Informace na těchto nástěnkách by byly v pravidelných intervalech aktualizovány vedoucím zaměstnancem, který má na starosti vzdělávání ve společnosti. Měla by být udělána poutavě a zábavně, aby zaměstnance zaujala.

Stejně tak by mohly být informace uveřejněny na intranetu společnosti.

Zjištění skutečných potřeb vzdělávání

V návrhách zaměstnanců několikrát padlo, že by se společnost měla více zajímat o to, co přesně zaměstnancům vyhovuje a zajistit vzdělávání, které potřebují. K tomu by stačil jednoduchý **formulář**, zjišťující o co zaměstnanci mají zájem. Průzkum mezi zaměstnanci by probíhal v pravidelných intervalech, nejlépe 1 – 2 x za půl roku. Na starosti by ho měl zaměstnanec starající se o vzdělávání a rozvoj. Ten by měl zaměstnance motivovat k vyplnění těchto formulářů. Měl by jim vysvětlit, že to dělají pro sebe a mohou tím dosáhnout svých individuálních cílů, že to vede také k jejich osobnímu rozvoji a celkově k větší spokojenosti. Mohou tím také dosáhnout nových metod vzdělávání, nových druhů školení, odstranit chyby. Obsahoval by otázky týkající se spokojenosti se současnými školeními, co by chtěli vyzkoušet, změnit, co by potřebovali, co se jim nelíbilo a co si naopak pochvalovali. Formulář by měl 5 – 6 otázek, tudíž by nebyl ani časově náročný. Návrh dotazníku, který byl použit v této bakalářské práci, měl návratnost pouze 58,5 %, proto je motivace pro vyplňování opravdu důležitá. Vytvořený formulář je součástí přílohy č. 9.

Hodnocení realizované vzdělávací akce

Jak je uvedeno v příloze č. 4, společnost má vypracovaný **formulář** sloužící k zhodnocení vzdělávací akce zaměstnancem. Podle otázky č. 13 však ne vždy zaměstnanci mají tuto možnost. Znění formuláře by se mohlo ponechat. Jen je třeba zajistit, aby se vedoucí zaměstnanec postaral nejen o to, aby každý měl možnost dotazník vyplnit, ale také je správně motivovat. Formulář může mít podobu jak **písemnou**, tak **elektronickou**, jehož rozdání a vyhodnocení je podstatně rychlejší. Všichni TH zaměstnanci mají také přístup k počítači a internetu, proto je tato forma na místě. Je také možnost poskytnout zpětnou vazbu **ústní**

formou. Vedoucí zaměstnanec si se vzděláváním v nerušených podmínkách promluví. Může tak vyjádřit svůj názor. Zpětná vazba je velice důležitá. Pomocí ní se zjistí hlavně to, zda školení splnilo svůj účel a zda poskytnuté finanční prostředky nebyly vynaloženy zbytečně.

Změna metody

Podle výsledků otázek č. 11 a 12, zaměstnancům vyhovují přednášky. Přáli by si ale, tyto **přednášky spojit i s diskuzí**. Pokud bude probíhat školení touto metodou, mělo by být zajištěna možnost dávat lektorovi otázky. Ten by měl projevit ochotu a odpovídat. Výhodou této metody je ta, že zaměstnanci lektora vnímají, dávají pozor. Školení je proto účinnější, efektivnější a splní více svůj účel. Lektor by měl být zkušený, otevřený komunikaci, měl by zvládat organizaci.

Vzdělávací kurzy

Zaměstnanci měli největší zájem o zlepšení svých jazykových dovedností. Společnost obchoduje se zahraničím, hlavně s ruskými mluvícími zeměmi. Proto se předpokládá, že se chtějí zlepšit **v ruském jazyce**. Samozřejmost je také kvalitní znalost **anglického jazyka**. Na trhu se vyskytuje mnoho společností poskytující vzdělávání v oblasti jazyků. Jednou z takovýchto společností je i TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. Tato společnost nabízí různé úrovně vyučovaného jazyka. Lektori jsou ochotni dojíždět do společnosti a zajišťují individuální způsob výuky. Kurz obou jazyků by se konal jednou týdně 90 minut po dobu dvou měsíců. Jedna vyučovací hodina se pohybuje okolo 300 Kč. Předpokládá se, že školení anglického jazyka se zúčastní všichni TH zaměstnanci. Náklady by činily zhruba 4 050 Kč za osobu. Pro všechny pak 692 550 Kč. Školení ruského jazyka by se zúčastnilo zhruba 100 zaměstnanců. Celkové náklady, při ceně 300 Kč za hodinu, by pak činily zhruba 405 000 Kč. Před začátkem samotného školení, by zaměstnanci vyplnili krátký test, který by ověřil jejich jazykové znalosti. Po absolvování tohoto kurzu, by zaměstnanci čekali vyplnění stejného testu. Zjistí se tak, zda zaměstnanec zlepšil své jazykové dovednosti a zda toto školení pro něj mělo smysl. Pokud by se zaměstnanec nezlepšil, ale měl by zájem o další jazykové kurzy, mohl by se jej zúčastnit, ale s finanční spoluúčastí.

Zaměstnanci chtějí zlepšit také dovednosti týkající se **obsluhy počítačových programů**. Výše uvedená společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s., poskytuje také možnost tohoto školení. Zaměstnanci se naučí efektivně pracovat s počítačem. Zajistilo by se proškolení ve znalostech softwaru **MS Excel** pro středně pokročilé (2 490 Kč), **MS**

Word pro středně pokročilé (2 490 Kč) a **MS PowerPoint** (1 750 Kč). Jelikož s počítačem pracují všichni zaměstnanci, je potřeba, aby práci efektivně zvládali všichni. Tímto školením by prošlo 5 zaměstnanců, kteří by pak dále proškolili zaměstnance uvnitř firmy. Celkové náklady by pak činily 33 650 Kč.

Společnost komunikuje se svými obchodními partnery také přes e-mail a poštu. Je proto důležité zvládat psaní **obchodní korespondence v angličtině**. Společnost si tak vytvoří u svých obchodních partnerů lepší první dojem. O zvládnutí pravidel obchodní korespondence v angličtině, rozšíření slovní zásoby a osvojení frazeologie by se postaral 16 hodinový kurz Business Correspondence. Účastnilo by se asi 35 lidí, kteří jsou s touto problematikou nejvíce v kontaktu. Cena kurzu je 4 950 Kč. Celkové náklady by činily 173 250 Kč.

TH zaměstnanci nepřijdou tak často do kontaktu s výrobním sortimentem. Je pro ně ale důležité, aby věděli, co společnost vyrábí a prodává. Vyrobený sortiment totiž nabízí na trhu a domlouvá obchody, musí tudíž vědět, co nabízí. Bylo by proto vhodné do systému vzdělávání zavést povinné **školení týkající se vyráběných výrobků**. TH zaměstnanci by šli do provozu, kde by se seznámili s výrobním postupem, materiály, náročností, nároky na kvalitu s celkově se sortimentem. Školení by vedli vedoucí zaměstnanci provozu a konalo by se přibližně jednou ročně.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s. Tato společnost působí na trhu již více než sto let a zabývá se výrobou průmyslových armatur. Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř částí.

V první části byla popsána problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pomocí odborné literatury. Podrobně byla charakterizována problematika řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jednotlivé kroky vzdělávacího procesu a metody vzdělávání a rozvoje, rozdělené na metody „on the job“ a „off the job“.

V druhé části byla charakterizována společnost MSA, a.s. Byla popsána její historie, předmět činnosti podnikání, organizační struktura a členství ve skupině RIMERA group. Společnost má úsek řízení lidských zdrojů, který se mimo jiné věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Ve třetí části je analyzován současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V závěru této části bylo vyhodnoceno elektronické dotazníkové šetření, které probíhalo mezi TH zaměstnanci společnosti. Šetření dokázalo, jak hodnotí systém vzdělávání samotní zaměstnanci a byly zjištěny odlišnosti od získaných teoretických poznatků.

V poslední části byly na základě výsledků dotazníkového šetření uvedeny návrhy a doporučení. Tyto návrhy pomohou zlepšit současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také přispějí k jejich spokojenosti.

Seznam použité literatury

Odborné publikace, knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grad, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CLIFFORD, Jackie and Sara THORPE. *Workplace learning & development. Delivering Competitive Advantage for Your Organization*. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4633-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

MSA. *Historie* [online]. [cit. 2014-01-02] Dostupné z: <http://msa.cz/cs/o-firme/historie>

MSA. *O firmě* [online]. [cit. 2014-01-02] Dostupné z: <http://www.msa.cz/cs/o-firme>

MSA. *RIMERA-GROUP* [online]. [cit. 2014-01-02] Dostupné z: <http://www.msa.cz/cs/o-firme/struktura-skupiny>

Ostatní

Interní zdroje společnosti MSA, a.s.

Seznam zkratk

ČSN – česká technická norma

EMS – systém řízení ochrany životního prostředí

IS – informační systém

JKOV – jednotná kvalifikace oboru vzdělání

lat. – latinského

NDT – nedestruktivní testování

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

SDH – sbor dobrovolných hasičů

SZJ – systém zabezpečování jakosti

THP – technicko-hospodářští pracovníci

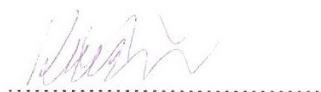
ÚLZ – úsek lidských zdrojů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014



Lenka Křížová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Ukázky výrobků společnosti MSA, a.s.
- Příloha č. 2 Organizační struktura MSA, a.s.
- Příloha č. 3 Listina přítomných
- Příloha č. 4 Hodnocení efektivnosti přípravy zaměstnance (hodnotí účastník přípravy)
- Příloha č. 5 Hodnocení efektivnosti přípravy zaměstnance (hodnotí nadřízený pracovník)
- Příloha č. 6 Dotazník
- Příloha č. 7 Tabulka 4.2: Doposud absolvované metody vzdělávání
- Příloha č. 8 Tabulka 4.3: Metody, které zaměstnancům vyhovují
- Příloha č. 9 Formulář zjišťující skutečné potřeby vzdělávání u zaměstnanců